

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Васильева З.А.
« _____ » _____
2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Использование франчайзинга как инструмента продвижения инновационных
проектов

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.05 Проектный менеджмент

Научный руководитель	_____	докт.экон.наук, проф., Г.Ф. Каячев
Выпускник	_____	М.В. Кравченко
Рецензент	_____	докт.экон.наук, доцент М.Г. Озерова

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Теоретическое обоснование проблемы реализации механизмов проектного управления при использовании франчайзинга как инструмента продвижения инновационных проектов	11
1.1 Теоретические основы управления франчайзингом в инновационных проектах.....	11
1.2 Исследование рыночных франчайзинговых предложений	21
1.3 Оценка зарубежного опыта развития франчайзинга.....	32
2 Методологические подходы в развитии франчайзинговых предложений	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Анализ деловой среды для инвесторов франчайзинговых предложений	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Методологические аспекты решения управления функциональными стратегиями в развитии франчайзинговой сети	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ франчайзинговых предложений в приоритетных областях инновационного развития Красноярского края.....	Ошибка! Закладка не определена.
3 Оценка перспектив реализации проектного подхода при развитии франчайзинга на рынке инновационных продуктов в Красноярском крае	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Анализ развития рынка инновационных продуктов в Красноярском крае	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка использования проектного подхода для развития франчайзинга инновационных продуктов	Ошибка! Закладка не определена.
Библиографический список:	47
Приложение А(справочное) – Результаты STEP – анализа	
Приложение Б (справочное) – Анализ концентрации конкурентов среди франчайзинговых предложений на рынке города Красноярска	
Приложение В (справочное) - Анализ концентрации конкурентов в сегменте ортопедических изделий на примере франшизы «Кладовая здоровья»	

Приложение Д (справочное) – Инновационная структура Красноярского края

Приложение Е (справочное) – Описание проекта разработки бизнес-платформы

Приложение Ж (справочное) – Графические изображения результатов исследования

Приложение К (справочное) - Бланк анкеты для сбора данных

Реферат

Тема: Использование франчайзинга как инструмента продвижения инновационных проектов

Автор: Кравченко Марина Владимировна

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор, Геннадий Федорович Каячев

Актуальность темы исследования в том, что в инновационной сфере деятельности невозможно стандартизировать процессы, возможно лишь сопровождать партнера по мере того, как реализуется бизнес-модель, как формируются бизнес-процессы, как меняется рынок или технологии, необходимо изменять формат или содержание отношений. Требуется качественно новый подход к разработке франшиз организациями - разработчиками инноваций. Имеющиеся исследования проблем управления проектами франчайзинговой диверсификации и портфелем не дают четких рекомендаций и единых подходов по развитию системы франчайзинга на предприятии.

Цель работы заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по формированию и управлению франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов на основе базовых понятий управления проектами с учетом влияния факторов деловой среды.

Объект исследования - разработчики инновационных продуктов, и организации, формирующие систему управления франчайзинговой деятельностью.

Предметом исследования является проектный подход в продвижении инноваций с использованием франчайзинговой деятельности.

Положения, выносимые на защиту: права экономических агентов франчайзи и франчайзера не защищены при текущем положении дел из-за слабых правовых институтов и сложившегося недоверия на рынке. Проектный подход позволяет формировать необходимые действия для защиты прав собственности обеих сторон, позволяет выстраивать долгосрочные взаимоотношения с обоснованной программой развития. Проектный подход управления франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов позволит диверсифицировать проектный портфель команды на среднесрочную перспективу и развивать нематериальные активы на вложения франчайзи.

В работе три главы, 120 страниц, приложений. По результатам исследования опубликовано семь статей в журналах ВАК.

Перечень ключевых слов: франчайзинг, франчайзи, франчайзер, франшиза, проектный подход, дерево целей, размывание прав собственности, управление проектом.

Abstract

Theme : the use of franchising as a tool for promoting innovative projects

Author: Kravchenko Marina Vladimirovna

Scientific adviser: doctor of Economics, Professor, Gennady Fedorovich Kayachev

The relevance of the research topic is that it is impossible to standardize processes in the innovation sphere, it is only possible to accompany a partner as the business model is implemented, as business processes are formed, as the market or technology changes, it is necessary to change the format or content of relations. A qualitatively new approach to the development of franchises by innovation development organizations is required. The existing research of the problems of project management of franchising diversification and portfolio do not give clear recommendations and common approaches to the development of the franchise system in the enterprise. The purpose of the work is to develop theoretical provisions and guidelines for the formation of management of franchising activity of developers of innovative products based on the basic concepts of project management, taking into account the influence of factors of the business environment.

The object of research - developers of innovative products, and organizations that form the management system of franchising activities.

The subject of the study is a project approach to promoting innovation using franchising activities.

Provisions for protection: the rights of economic agents of franchisees and franchisors are not protected in the current state of Affairs due to weak legal institutions and prevailing distrust in the market. The project approach allows to form the necessary actions to protect the property rights of both parties, allows to build long-term relationships with a sound development program. The project approach of franchising activity management of innovative products developers will allow to diversify the project portfolio of the team for the medium term and to develop intangible assets for investments of franchisees.

The work consists of three chapters, 120 pages, applications. According to the results of the study published seven articles in the journals of the VAK.

List of key words: franchising, franchisee, franchisor, franchise, project approach, goal tree, property rights erosion, project management.

Введение

На сегодняшний день процесс формирования франшизы видится стихийным и не структурированным и не каждая организация может поставить себе цель, диверсифицироваться с использованием франчайзингового портфеля. Тем не менее, усиление конкуренции на рынке, появление новых технологий и существенно быстрое устаревание имеющихся ставит перед организацией новые вызовы, которые вынуждают концентрировать усилия и эффективно использовать ресурсы организации.

В этой связи необходимо предложить действенные методы формирования и управления франчайзинговой активностью предприятия и реализации на практике в виде конкретной программы на принципах и методах проектного менеджмента. Недостаточная степень разработанности проблемы, незначительное количество комплексных междисциплинарных работ по изложенной тематике определили выбор темы настоящего исследования, обусловили его цель и задачи.

В инновационной сфере деятельности невозможно стандартизировать процессы, возможно лишь сопровождать партнера по мере того, как реализуется бизнес-модель, как формируются бизнес-процессы, как меняется рынок или технологии, необходимо изменять формат или содержание отношений. Требуется качественно новый подход к разработке франшиз организациями - разработчиками инноваций.

Имеющиеся исследования проблем управления проектами франчайзинговой диверсификации и портфелем не дают четких рекомендаций и единых подходов по развитию системы франчайзинга на предприятии. Сказывается недостаточная теоретическая проработанность рассматриваемой проблемы.

Объект исследования - разработчики инновационных продуктов, и организации, формирующие систему управления франчайзинговой деятельностью.

Предметом исследования является проектный подход в продвижении инноваций с использованием франчайзинговой деятельности.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по формированию и управлению франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов на основе базовых понятий управления проектами с учетом влияния факторов деловой среды.

Для достижения цели, поставленной в диссертации потребовалось решение следующих основных задач:

- изучить теоретические основы управления франчайзингом в инновационной среде;
- исследовать рыночные предложения существующих франчайзинговых предложений;

- оценить опыт зарубежных стран в построении франчайзинговых моделей;
- исследовать состояние деловой среды для разработчиков франчайзинговых предложений;
- исследовать состояние деловой среды разработчиков инновационных продуктов, возможности использования в этих целях базовых положений проектного управления;
- оценить перспективу франчайзинговых предложений в приоритетных областях инновационного развития Красноярского края
- теоретически обосновать необходимость и разработать методические рекомендации по использованию базовых понятий управления проектами при формировании системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов;
- разработать системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов на принципах и методах управления проектами;

- оценить использование проектного подхода для развития франчайзинга

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются методологические принципы, теоретические положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях зарубежных и отечественных учёных по проблемам управления франчайзингом. В процессе исследования использовалась общенаучная методология, а также такие методы исследования, как анализ и синтез, единство логического анализа и диалектического развития, а также экономические, маркетинговые и прочие измерения. В качестве методического инструментария использовались положения теории управления проектами.

Эмпирической базой диссертационного исследования послужат статистическая отчётность и материалы выборочных обследований разработчиков инновационных продуктов и франчайзинговых систем.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании научно-методических рекомендаций по формированию системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов на основе использования базовых понятий проектного управления и разработки стандарта управления диверсификацией франчайзингового портфеля предприятия на среднесрочную перспективу.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработана универсальная система управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов, внедрение которой позволит повысить эффективность их деятельности в условиях российской экономики.

Рекомендации работы являются исходным материалом для дальнейших исследований в области управления франчайзинговой деятельностью и предлагаются к использованию в учебном процессе при чтении таких дисциплин, как «Управление изменениями», «Маркетинг», «Промышленный

маркетинг», «Управление проектами» студентам и слушателям экономических специальностей вузов.

Теоретические и методические научные разработки в области управления проектами находят отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Среди зарубежных авторов, проводивших исследования проблем франчайзинга, существенный вклад в разработку названной тематики внесли Ананд В., Брикли Дж., Дарк Ф., Дельтей Ж., Кейвз Р., Лафонтейн Ф., Мендельсон М., Мерфи В., Мюррей Я., Нортон С., Стэнворт Дж., Смит Б., Шейн С. и др. Огромны заслуги в разработке общих проблем франчайзинга таких ученых, как Балабанов И.Т., Васильева Е.Н., Демихов В.Ю., Довгань В.В., Земляков Д.Н., Карманов А.П., Макашев М.О., Маркова В.Д., Меньшиков С.М., Новосельцев О.В., Одинцов А.А., Павлов В.А., Пономаренко Г.В., Романов А.И., Рубе В.А., Рыкова И.В., Силинг С.А., Сосна С.А., Сычев Н.В., Тебиев Б.К., Черепанова Е.А., Янушкевич И.П., которые значительно расширили представления о различных сторонах франчайзинга и многих других.

Ранее идеи проектного подхода во франчайзинговой деятельности не рассматривались и не предлагались, в исследовании выявлено, что при использовании проектного подхода выход инновационного проекта на рынок ускоряется, дальнейшие стадии развития организации защищены, имеют перспективу развития, поэтому выбор проблемы для исследования обоснован.

В работе имеются три главы, в первой представлено теоретическое обоснование проблемы проектного управления при использовании франчайзинга как инструмента продвижения инновационных проектов, где оценивались ранее разработанные диссертационные работы, исследовался рынок франчайзинговых предложений и оценивался опыт зарубежного развития франчайзинга. В зарубежных источниках также ставится вопрос относительно спецификации прав собственности франчайзи и оценке административной функции в сравнении с функцией руководителя организации в выделенном концессиональном договоре месте реализации оговоренных прав. В последние десятилетия наметилась тенденция появления сложных франчайзинговых предложений, которые хорошо представлены с точки зрения рекламы франшизы, но не имеющие обоснования по развитию бизнес-модели в условиях высококонкурентного рынка, а в противоположность этому продаваемые франчайзинговые предложения основаны на предположении о гарантированном спросе и завышенных ценах для конечного покупателя. Встречается также огромное число франшиз, программа развития которой не имеет правовой основы для деятельности – товарные знаки и промышленные образцы не зарегистрированы и не имеют охранного режима, предложение франшизы строится не на коммерциализации патента или полезной модели, принадлежащей франчайзеру, а на сервисе продаже сырьевых материалов по заведомо завышенным ценам, ассортиментной матрицей франчайзер вынуждает франчайзи к прямым поставкам, но при оценке конъюнктуры рынка существующие предложения по сырью и материалам чаще удобны и обладают большей ценностью, что

нивелирует идею франчайзинга, как возможности снижения риска при выходе на рынок.

Во второй части проведен анализ деловой среды для инвестора, выявлено, что франчайзинг, как схема взаимоотношений остается привлекательной, несмотря на потери франчайзи, проведено исследование предложений франчайзи в области развития функциональных стратегий маркетинга и управления человеческими ресурсами, выявлена зависимость недостаточного развития персонала, который чаще представлен по остаточному принципу, рассчитаны бреши во франчайзинговых предложениях, которые при развитии на местном рынке в финансовом эквиваленте составляют от 30 до 70% недооцененных инвестиций в развитие бизнеса, которые являются неожиданными и рискованными для франчайзи.

В третьей части оценивались перспективы развития франчайзинга на рынке инноваций, проведено исследование среди производителей инновационных продуктов, включенных в Реестр инновационной продукции Красноярского края, на основе суждений участников исследования и автора создана модель проектной бизнес-платформы для развития франчайзинга инновационных продуктов.

По результатам исследования опубликованы следующие статьи:

1. Кравченко М.В. Виды финансовых рисков проекта, /М.В.Кравченко// Экономика и предпринимательство, Москва.: Экономика и предпринимательство - №12, часть 1, 2017 г. С.1034-1037.

2. Кравченко М.В., Управление изменениями на основе бизнес-процессов., /М.В.Кравченко// Экономика и предпринимательство, Москва.: Экономика и предпринимательство - №12, часть 1, 2017 г. С. 1059-1063.

3. Кравченко М.В., Назарова Т.А., Суть проектного управления, /М.В.Кравченко, Т.А.Назарова// Экономика и предпринимательство, Москва.: Экономика и предпринимательство - №12, часть 1, 2017 г. С.1080-1083.

4. Кравченко М.В., Разнова Н.В., Реализация функциональных стратегий маркетинга и управления человеческими ресурсами в развитии франчайзинговой сети. , /М.В.Кравченко, Н.В.Разнова// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9 ч.6, 2017 - Киров: Общество с ограниченной ответственностью "Интеллект-бизнес-групп" - С. 89-95.

5. Кравченко М.В. Теоретическая и эмпирическая база оценки познания основ франчайзинга, /М.В.Кравченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9 ч.6, 2017 - Киров.: Общество с ограниченной ответственностью "Интеллект-бизнес-групп", С.52-57.

6. М.В. Кравченко Влияние асимметрии информации на качество жизни. /М.В.Кравченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9(ч.6), 2017 - Киров: Общество с ограниченной ответственностью "Интеллект-бизнес-групп"., С. 48-52.

7. Кравченко М.В. Оценка готовности организации к изменениям, /М.В.Кравченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика,

наука, технологии,: Киров - Общество с ограниченной ответственностью "Интеллект-бизнес-групп" (Киров), №1 часть 8, 2018, С. 1065-1069.

В работе 120 страниц, таблиц, приложений.

Теоретическое обоснование проблемы реализации механизмов проектного управления при использовании франчайзинга как инструмента продвижения инновационных проектов

1.1 Теоретические основы управления франчайзингом в инновационных проектах

Процесс реализации франшиз существенно набирает обороты, за последние годы активизировались зарубежные франчайзеры, прекрасно понимая, что из-за санкций они не смогут самостоятельно присутствовать на рынке, активизировались местные игроки, активно продвигая имеющиеся франчайзинговые продукты. Также и организации, которые не занимались франчайзингом прежде, из-за недостатка собственных ресурсов на освоение инноваций, находятся в поиске партнеров для развития своих идей и продвижения ноу-хау на рынке через продажу франшизы. Тенденции современного бизнеса подталкивают к получению экономической эффективности от масштабирования технологий «здесь и сейчас», а не в погоне за партнером, который уже нашел возможности реализации упреждающей стратегии. Технологии, продукты, материалы, возможности быстро устаревают, поэтому фактор времени в масштабировании и диффузии инноваций оказывает существенное влияние на жизнеспособность бизнеса. Франчайзинг как модель управления взаимоотношениями с партнерами, позволяет развивая партнеров, увеличивать влияние на рынок, сохранять при этом ресурсы организации и эффективно управлять ими.

Основные лидеры в развитии франчайзинга – это США, Канада, Япония, Германия, Испания, Франция, причиной этого лидерства является структурированность и стандартизация бизнес-процессов, поддерживающее обучение и развитие компетенций и навыков, стандартный и пошаговый вход на рынок, понятная бизнес-модель - вечные факторы франчайзинга, которые позволяют сделать бизнес-модель понятной и доступной для любого франчайзи, даже не обладающего опытом бизнеса. С одной стороны соблюдение необходимых условий дает возможность быстро достигать запланированных результатов, а с другой стороны франчайзи должен быть исполнительным и четко выполнять программу франчайзера, именно это отталкивает франчайзи, потому что предпринимательская активность сменяется хваткой администратора. При учете юридической несостоятельности договора концессии [1] и прочих проблемах реализации бизнес-модели, франчайзи разочаровывается в бизнесе под руководством франчайзера, поэтому возникают ситуации асимметрии информации как со стороны франчайзи, так и со стороны франчайзера. Франчайзи используют возможности замены сырья и материалов, занижение объёмов продаж, необоснованное увеличение затрат, сокрытие фактов явной и скрытой сублицензии без ведома франчайзи.

В инновационной сфере деятельности невозможно стандартизировать процессы, возможно лишь сопровождать партнера по мере того, как реализуется бизнес-модель, как формируются бизнес-процессы, как меняется рынок или технологии, необходимо изменять формат или содержание отношений. Требуется качественно новый подход к разработке франшиз организациями - разработчиками инноваций.

Имеющиеся исследования проблем управления проектами франчайзинговой диверсификации и портфелем не дают четких рекомендаций и единых подходов по развитию системы франчайзинга на предприятии. Сказывается недостаточная теоретическая проработанность рассматриваемой проблемы.

На сегодняшний день процесс формирования франшизы видится стихийным и не структурированным и не каждая организация может поставить себе цель, диверсифицироваться с использованием франчайзингового портфеля. Тем не менее, усиление конкуренции на рынке, появление новых технологий и существенно быстрое устаревание имеющихся ставит перед организацией новые вызовы, которые вынуждают концентрировать усилия и эффективно использовать ресурсы организации.

В этой связи необходимо предложить действенные методы формирования и управления франчайзинговой активностью предприятия и реализации на практике в виде конкретной программы на принципах и методах проектного менеджмента. Недостаточная степень разработанности проблемы, незначительное количество комплексных междисциплинарных работ по изложенной тематике определили выбор темы настоящего исследования, обусловили его цель и задачи.

Объект исследования - разработчики инновационных продуктов, и организации, формирующие систему управления франчайзинговой деятельностью.

Предметом исследования является проектный подход в продвижении инноваций с использованием франчайзинговой деятельности.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по формированию для управления франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов на основе базовых понятий управления проектами с учетом влияния факторов деловой среды.

Для достижения цели, поставленной в диссертации потребовалось решение следующих основных задач:

- изучить теоретические основы управления франчайзингом в инновационной среде;
- исследовать рыночные предложения существующих франчайзинговых предложений;
- оценить опыт зарубежных стран в построении франчайзинговых моделей;
- исследовать состояние деловой среды для разработчиков франчайзинговых предложений;

- исследовать состояние деловой среды разработчиков инновационных продуктов, возможности использования в этих целях базовых положений проектного управления;
- оценить перспективу франчайзинговых предложений в приоритетных областях инновационного развития Красноярского края
- теоретически обосновать необходимость и разработать методические рекомендации по использованию базовых понятий управления проектами при формировании системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов;
- разработать системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов на принципах и методах управления проектами;
- оценить использование проектного подхода для развития франчайзинга

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются методологические принципы, теоретические положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях зарубежных и отечественных учёных по проблемам управления франчайзингом. В процессе исследования использовалась общенаучная методология, а также такие методы исследования, как анализ и синтез, единство логического анализа и диалектического развития, а также экономические, маркетинговые и прочие измерения. В качестве методического инструментария использовались положения теории управления проектами.

Эмпирической базой диссертационного исследования послужат статистическая отчётность и материалы выборочных обследований разработчиков инновационных продуктов и франчайзинговых систем.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании научно-методических рекомендаций по формированию системы управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов на основе использования базовых понятий проектного управления и разработки стандарта управления диверсификацией франчайзингового портфеля предприятия на среднесрочную перспективу.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработана универсальная система управления франчайзинговой деятельностью разработчиков инновационных продуктов, внедрение которой позволит повысить эффективность их деятельности в условиях российской экономики.

Рекомендации работы являются исходным материалом для дальнейших исследований в области управления франчайзинговой деятельностью и предлагаются к использованию в учебном процессе при чтении таких дисциплин, как «Управление изменениями», «Маркетинг», «Промышленный маркетинг», «Управление проектами» студентам и слушателям экономических специальностей вузов.

Теоретические и методические научные разработки в области управления проектами находят отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Среди зарубежных авторов, проводивших исследования проблем франчайзинга, существенный вклад в разработку названной тематики внесли Ананд В., Брикли Дж., Дарк Ф., Дельтей Ж., Кейвз Р., Лафонтейн Ф., Мендельсон М., Мерфи В., Мюррей Я., Нортон С., Стэнворт Дж., Смит Б., Шейн С. и др. Огромны заслуги в разработке общих проблем франчайзинга таких ученых, как Балабанов И.Т., Васильева Е.Н., Демихов В.Ю., Довгань В.В., Земляков Д.Н., Карманов А.П., Макашев М.О., Маркова В.Д., Меньшиков С.М., Новосельцев О.В., Одинцов А.А., Павлов В.А., Пономаренко Г.В., Романов А.И., Рубе В.А., Рыкова И.В., Силинг С.А., Сосна С.А., Сычев Н.В., Тебиев Б.К., Черепанова Е.А., Янушкевич И.П., которые значительно расширили представления о различных сторонах франчайзинга и многих других.

В 2006 году Л.Н. Иванова в диссертации на тему «Франчайзинг как форма развития предпринимательства в России» [19] рассмотрела вопросы определения экономической сущности франчайзинга как специфической формы ведения бизнеса в современной российской экономике, факторы, влияющие на его развитие, описания типологию современного франчайзинга с учетом новых явлений в этой области, определения специфики отраслевых и региональных аспектов франчайзинговой деятельности. Оценивались эффективность франчайзинга, видов рисков, сопутствующих ему, выделялись экономические условия реализации франчайзинговых схем, раскрывался механизм оценки товарных знаков как основной составляющей платы за франшизу, проанализированы особенности российского франчайзинга и выработать теоретические и практические рекомендации, направленные на его дальнейшее развитие в интересах обеспечения нового качества российской экономики. Представила бизнес-концепция развития франчайзинговых отношений в России на основе системного анализа мирового опыта и практики функционирования франчайзинга в России. Использовала труды таких ученых, как Ананд В., Брикли Дж., Дарк Ф., Дельтей Ж., Кейвз Р., Лафонтейн Ф., Мендельсон М., Мерфи В., Мюррей Я., Нортон С., Стэнворт Дж., Смит Б., Шейн С., Балабанов И.Т., Васильева Е.Н., Демихов В.Ю., Довгань В.В., Земляков Д.Н., Карманов А.П., Макашев М.О., Маркова В.Д., Меньшиков С.М., Новосельцев О.В., Одинцов А.А., Павлов В.А., Пономаренко Г.В., Романов А.И., Рубе В.А., Рыкова И.В., Силинг С.А., Сосна С.А., Сычев Н.В., Тебиев Б.К., Черепанова Е.А., Янушкевич И.П. и другие.

М.В. Корин в диссертации «Франчайзинг в предпринимательской деятельности» [25] анализировал бизнес-системы, функционирующие на принципах франчайзинга в условиях российского рынка, отмечал необходимость создания в отдельных сегментах российского рынка франчайзинговых бизнес-систем, обладающих высоким конкурентным потенциалом, а также разработка методических рекомендаций по эффективному управлению такими организационными структурами.

Уточнены применительно к российским условиям деструктивные факторы, присущие франчайзинговым системам, и предложен комплекс мер по повышению их устойчивости. Раскрыта структурирующая роль франчайзинга в системе межфирменных экономико-управленческих отношений. Предложено использование франчайзинговых отношений как инструмента упорядочивания малого бизнеса с целью повышения его эффективности и конкурентоспособности. Использованы труды Брауна, Зельтца, Зидмана, Макинтоша, Модика и Либерталя, Фостера; появляются переводные публикации: «Франчайзинг в малом бизнесе» под редакцией Л. Н. Павловой, руководство «Франчайзинг в малом бизнесе» Барклайз Банка, монография «Франчайзинг» Мартина Мендельсона, И.В. Рыковой.

Д.А. Матыцин в 2003 году в диссертации «Особенности использования механизма франчайзинга на предприятиях питания»[37] рассматривает франчайзинг, как высокоэффективную форму организации деятельности, характеризующейся низким уровнем риска и обладающей стабильным уровнем прибыльности, как формой продолжительного делового сотрудничества, в процессе которого крупная компания предоставляет индивидуальному предпринимателю или группе предпринимателей лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных договором. Также с позиции Д.А. Матыцина франчайзинг является перспективной деловой моделью для предприятий сферы услуг, и в частности предприятий общественного питания, где большое значение имеет контроль и унификация технологических, производственных и административных процессов. Отмечал, что в ресторанах высокого класса, бизнес-стратегия которых строится на уникальности предлагаемых услуг и, вследствие этого, их высокой стоимости, использование франчайзинга вряд ли будет эффективным. Однако значительно больший сегмент (95%) рынка общественного питания, включающий в себя предприятия быстрого обслуживания, кафе, рестораны и бары среднего класса, предприятия, предоставляющие услуги кейтеринга (банкеты, «обеда в офис» и т.п.) и обслуживания закрытых контингентов (школьные столовые), может повысить эффективность своей деятельности за счет применения франчайзинговой модели организации своей деятельности.

В работе выявлены закономерности развития организации, становления и расширения франчайзинговой сети в зависимости от особенностей применяемых финансовых и управленческих технологий. Разработана методология формирования управленческих и финансовых отношений в рамках франчайзинговой структуры предприятий питания. Создана схема классификации и систематизации франчайзинговых моделей организации бизнеса и механизмов их внедрения на предприятиях питания. Разработан организационно-управленческий механизм регулирования деятельности франчайзинговых сетей предприятий питания. Использованы труды отечественных авторов: Ю.К. Баженов, В.В. Довгань, СМ. Ильченко, Я.В. Круковский, А.З. Майлер, В.В. Масленников, И.В. Рыкова, С.А. Силинг,

работы зарубежных ученых, представляющих в основном американскую и немецкую школы, таких как В.Бойтин, Р.Бонд, М.Вудров, Д.Б. Кляйн, С.Кузович, Д.Макхью, С.Макхью, Р.Е. Мартин, М.Мендельсон, У.Никелс, Дж.Ф. Пребле, Д.Стэнворт, Б.Смит, Ю.Тагер, Г.Дж. Филдинг, Р.С. Хоффман.

Д.Х. Мусин в 2003 году представил диссертацию «Франчайзинг в рыночных отношениях», [40] в которой основную часть работы посвящает особому характеру арендных отношений и исследованиям на основе российской практики в этой области. На основе исследования развития арендных отношений раскрыта сущность франчайзинга как особой формы этих отношений, обеспечивающей взаимосвязи между различными экономическими субъектами по поводу права использования интеллектуальной собственности в хозяйственной деятельности (торгового знака, ноу-хау, технологий и т.п.). Дана развернутая классификация франчайзинга с учетом специфики объектов франчайзинга и субъектов арендных отношений: товарный, производственный, сервисный, деловой, индивидуальный, региональный, субфранчайзинг, франчайзинг с владением многими предприятиями. Раскрыты противоречия формирования франчайзинга в современной России (медленное развитие франчайзинговых систем, небольшая доля западных франчайзинговых компаний на российском рынке, злоупотребления, связанные с деятельностью субъектов франчайзинга и т.д.). Показано, что они обусловлены характером развития арендных отношений, спецификой взаимодействия малого и крупного бизнеса, становлением частного предпринимательства, существующей организационно-правовой системой, регулирующей франчайзинговую деятельность. В результате сделан вывод о том, что формирование франчайзинга находится в начальной стадии, что утверждение данного метода хозяйствования осуществляется не в сфере производства, а преимущественно в сфере сбыта (реализации изделий на базе торгового знака). Показано, что основные направления развития франчайзинга на современном этапе связаны с повышением роли кредитной и антимонопольной политики, организационно-правовым закреплением деятельности субъектов франчайзинга, коммерциализацией интеллектуальной собственности, расширением рынков сбыта и т.п. Мы согласны, что это свидетельствует о перспективах развития франчайзинга как одного из эффективных способов хозяйствования в рыночных условиях, позволяющего повысить эффективность функционирования и развития предприятий различных форм собственности, переключать финансовые потоки из центра в регионы, стимулировать развитие научно-технического прогресса, улучшить условия и предпосылки экономического роста. Используются труды западных экономистов Лафонтэйн (Lafontaine F.), Нортон (Norton S.W.), Брикли (Brickley J.A.), Дарк (Dark F.H.), Кейвз (Caves R.E.), Мерфи (Murphy W.F.), Мендельсона (Mendelsohn, M) и др., а также отечественных: С.А. Силинга, В.В. Довганя, И.В. Рыковой и др.

Автор Свиткова М.Ю. в 2006 году в диссертации на тему: «Франчайзинговые сети международного трансфера нематериальных активов

бизнеса» [76] рассматривала проблемы разработки теории и практическим исследованиям развития каналов международного трансфера нематериальных активов, начиная от общеметодологических вопросов представления международного бизнеса в виде регионально-отраслевых адаптирующихся систем интегральных глобальных интегрированных маркетинговых каналов и от оценки франчайзинга в рамках новой институциональной экономической теории рынка вплоть до сравнительного анализа формально-правовых аспектов франчайзинга. Согласно с автором, что даже в работах по международному франчайзингу до сих пор нет единого понимания и представления многих важных вопросов, что особенно характерно для отечественных работ. Кроме того, в выполненных исследованиях не нашли достаточно полного отражения ряд теоретических и прикладных вопросов, касающихся принципов формирования международных франчайзинговых сетей, трактуемых как каналы глобального трансфера нематериальных активов. Поэтому необходимость изучения международного франчайзинга как способа коммерческого трансфера объектов интеллектуальной собственности/нематериальных активов требует продолжения исследований в данной области.

Использованы труды A.R, Kelly, A.O. Will, Queich, J., Harding, D. Brands, Schostack, L., Shane, S., Hoy, F., Stanworth, J, Smith, B., Sveiby, K.-E, Vernon, R., Alon, I., Toncar, M.K., Adams, J., Черепкова В.И., Фуруботи Э.Г., Рихгер Р., Слуцкого А.Г., Санникова А.Г. и другие. Основная часть авторов – зарубежные.

М.М. Золотов, 2006 год, диссертация на тему: «Франчайзинг как метод корпоративного роста в сфере сервиса».[18] Доказано, что в настоящих российских экономических условиях использование франчайзинга обеспечит рост числа малых и средних предпринимательских структур и их стабильное развитие, дано авторское определение франчайзинга, основанное на пяти обязательных компонентах франчайзинговой деятельности. На основе систематизации научной литературы и существующих на практике схем функционирования франшизных сетей автором выделены три схемы функционирования сетей и определены различия генеральной франшизы и суб-франчайзинга, дано авторское определение генеральной франшизы. Предложены рекомендации использования каждой из схем для определенного вида предпринимательства в сфере сервиса. Разработаны научно-методические подходы к взаимоотношениям франчайзера и франчайзи, выделены особенности начального этапа формирования этих взаимоотношений. Даны рекомендации по вопросам управления информационными потоками в франшизных сетях, что, в свою очередь, позволяет обеспечить успешное функционирование всей сети. Разработана классификация методов контроля качества деятельности франчайзи для каждого этапа взаимоотношений сторон франшизного договора. Применительно к франшизным сетям было введено и раскрыто понятие феномена «свободного проезда», как основного фактора, ухудшающего качество услуг всей сети. Выявлены факторы, влияющие на появление

феномена «свободного проезда». Разработаны и предложены рекомендации по минимизации негативного эффекта феномена «свободного проезда».

Использованы труды В.В. Довганя, В.В. Колесникова, А.З. Майлера, В.В. Масленникова, М.О. Макашева, В.А. Дозорцева, Н.Ю. Круглова, С.А. Силинга, Л.Б. Сульповара, И.В. Рыкова, А.А. Шулус, А.В. Цирата, Э.Я. Шейнина, В.А. Швандара и многих других.

В.П. Качканов в 2006 году представил диссертацию на тему: «Франчайзинг как форма связи крупного и малого бизнеса в сфере торговли». [24] На основе комплексного исследования эволюции контрактных отношений крупного и малого бизнеса франчайзинг определен как особая форма организации «бизнес-среды», которая позволяет фирме-лидеру поддерживать и создавать свои господствующие позиции на рынке, предоставляя малым фирмам определенный набор услуг, направленных на поддержание своих лидирующих позиций на рынке конкретного продукта. Обосновано, что в условиях современных глобальных трансформационных процессов, связанных с уменьшением доли традиционного производства и ростом сферы услуг, перспективы развития системы франчайзинга определяются двойственными процессами специализации и диверсификации бизнеса, организованного на принципах интеграции производства и сбыта продукции. На основании проведенного институционального анализа определены преимущества и проблемы для крупного и малого бизнеса, а также выявлены недостатки правового обеспечения системы франчайзинга в России. Отмечается, что в результате анализа организации франчайзинговых отношений в торговле выявлено, что российские фирмы-лидеры используют данную систему недостаточно эффективно, что связано как с отсутствием качественных маркетинговых концепций и стратегий развития, направленных на поддержание своих лидирующих позиций на рынке, так и с недостатком управленческих решений и четких общепринятых стандартов работы этих предприятий, в чем автор абсолютно согласен с исследователем, потому что на сегодняшний день ситуация не изменилась. Выработаны подходы и практические рекомендации по развитию системы франчайзинга в России, в частности сформулированы выводы относительно возможных направлений совершенствования этой системы (формирование правового поля франчайзинга, расширение доступа субъектов франчайзинга к кредитным и финансовым ресурсам, возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета и налогообложения, создание единой информационной базы системы франчайзинга, создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу), мы согласны с предлагаемыми аспектами, наше мнение отражается в создании бизнес-платформы для франчайзинга.

Использованы труды А. Днеса, Л. Кабраля, Б. Кляйна, Ф. Лафонтейн, П. Милгрона, М. Портера, Дж. Робертса, Ф. Росса, О. Уильямсона, Ф. Шерера, российских экономистов - А.К. Ляско, А.Ю. Обыденова, А.Е. Шаститко, Е. В. Балацкого, Н. Л. Быченко, А. В. Виленского, А. Орлова, В. А. Рубе, А. М. Хаит, А. А. Шулуса, Е. Н. Васильевой, Д. Н. Землякова, Г. Б. Кочеткова, А. З.

Майлера, М.О. Макашева, О. В. Новосельцева, И. В. Рыковой, С. А. Сосны, А. В. Цирата, И. П. Янушкевича.

А.В. Панфилов, 2006 год, диссертация на тему: «Франчайзинг как форма развития малого предпринимательства на рынке нефтепродуктов ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»». [48]

В работе исследовано современное состояние федерального рынка нефтепродуктов, внутреннего товарного рынка как экономической среды предпринимательства, концептуальные послышки целевой программы поддержки формирования современной структуры рынка нефтепродуктов. Изучены теоретические аспекты малого бизнеса в сфере товарного обращения, на рынке нефтепродуктов. Рассмотрены вопросы государственной поддержки малого бизнеса, методы и модели формирования сбытовой политики поставщиков нефтепродукции на региональные рынки и ее реализации в конкретных условиях через формирование «производственно-сбытовых» структур НПЗ и систем управления ими. Выполнено исследование процесса формирования конкурентного внутреннего рынка предложений нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ», рассматриваемого как сфера торговых услуг малого нефтебизнеса.

М.О. Макашев, 2006 год, диссертация на тему: «Регулирование организации брендинга в рыночных системах».[35] Осуществлено терминологическое исследование понятий по организации брендинга с учетом особенностей национальной экономики России. Определены взаимосвязи брендинга с макроэкономической теорией, теорией менеджмента. Обоснована структура процесса формирования области знаний брендинга, которая заключается в императивном логико-морфологическом анализе развития брендинга в коротком и длительном периодах времени. Обоснована концепция системного развития организации брендинга, сущность которой заключается в представлении данной области регулирования процессами брендинга в системах национальной экономики. Предложена методика оценки капитала торговой марки. Структурирован процесс организации формирования и продвижения бренда. Определены основные характеристики и содержание технологии формирования и продвижения бренда. Сформирован алгоритм и принципы формирования и продвижения бренда на рынке. Определена взаимосвязь бренда с экономическими категориями «потребность» и «спрос». Разработаны методические основы технологии процесса организации брендинга и стратегии формирования брендинговых коммуникаций на основе развития отношений бренда с покупателями. Маркетинговая активность рассматривается как система брендинговых коммуникаций, направленная на увеличение стоимости торговой марки.

Использованы труды Д. Аакер, Г.Л. Азоев, У. Арене, Б. Варне, К. Бэрри, К. Бове, Дж. Болт, Е.П. Голубков, М. Гэд, В.Н. Домнин, С.Дэвис, Г. Картер, Э.Е. Козлов, Ф. Котлер, А.Н. Матанцев, В.А. Москвин, А.Н. Незайкин, Т. Нильсон, А.А. Петров, К. Параму, J1. Смит, П.М. Титкова, Д.Т. Траут, Э. Шульц, Я. Эпвуд, А.Н. Уткин, А.Г. Поршнева, Б.З. Мильнера, М.Л. Разу, Э.М. Короткова, А.В. Тихомировой, С.Д. Ильченковой, В.И. Маршева, О.С.

Виханского, А.И. Зарнадзе, А.Ф. Баранникова, Э.А. Смирнова, В.И. Некрасова, М.Ю. Савельева, Р.А. Фатхутдинова, И. Асофера, Б.А. Аникина, В.Г. Алиева, А.А. Богданова, И.К. Белявского, Е.С. Вентцель, О.С. Евенко, Т. Нейлор, А.И. Пригожина, З.П. Румянцевой, Дж. Фаррестера, В.Г. Афанасьева, В.В. Дружинина, Р. Джонсон, Д.С. Конторов, Н.А. Карданская, А.И. Суббота, В.П. Тихомирова, В.С. Фийшмана, В.С. Юкаевой, С. Янга, Д. Аакера, Г.Л. Азоева, Д. Барнса, К. Борри. Е.П. Голубкова, М. Гэда, В.Н. Домнина, С. Девис, Ф. Котлер, Ф.Д. Ле Пла, А.Н. Матанцева, Т. Нильсон, Я.М. Петрова, М. Портер, А. Пульфорд, Э. Райе, Дж. Рэндэлл, П. Смит, Д. Траут, Д. Шульц, Я. Эллвуд и другие.

Суворов Д.О. в 2006 году представил диссертацию на тему: «Обеспечение устойчивого развития предприятий малого бизнеса на основе франчайзинга».[86]

Уточнена экономико-организационная сущность и основные направления, обеспечивающие устойчивое развитие предприятий малого бизнеса, позволившие обосновать приоритетность инновационного направления базирующегося на методах и средствах франчайзинга. Выполнен анализ существующих подходов к содержанию франчайзинга и предложена их классификация, что позволяет руководству предприятий малого бизнеса целенаправленно применять его возможности для обеспечения устойчивого развития этих хозяйствующих субъектов. Дополнен состав принципов организации устойчивого развития предприятий малого бизнеса на основе франчайзинга, применение которых снижает риск их банкротства и повышает устойчивость развития в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Разработаны методические положения и состав показателей по формированию эффективного варианта организации системы франчайзинга на предприятиях малого бизнеса, учитывающие состояние внешней среды и возможности хозяйствующего субъекта. Сформулированы научно-практические рекомендации и предложен порядок действий по обеспечению устойчивого развития предприятий малого бизнеса на основе методов и средств франчайзинга.

К.А. Куренков, 2009 года, диссертация на тему: «Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг дальней связи в условиях реформирования отрасли». [33] Проведена оценка уровня- реформирования сегмента дальней телефонной связи с применением математического анализа актуальных на момент проведения исследования и действовавших ранее тарифных предложений на услуги бывшего монополиста; по результатам проведенных расчетов сделан вывод о том, что реформа, дальней связи, в первую очередь в массовом сегменте, далека от завершения. Представлены основные аспекты построения и функционирования модели сервисного франчайзинга для оказания услуг дальней телефонной связи квазифранчайзинга, предполагающего передачу функций продаж- и обслуживания абонентов (пользователей) на аутсорсинг. Разработана модель по повышению эффективности франчайзинговой системы на рынке услуг дальней связи, заключающаяся в применении стратегического управления и использовании

аппарата прогнозирования, основанного на статистических методах экстраполяции.

Использованы труды Ф.Котлера, Е.А. Голубицкой, Е.Г. Кухаренко, И.Н. Герчиковой, В.Н. Еремина, А.И. Харламова.

В.Г. Зеленский в 2011 году представил диссертацию на тему: «Управление развитием сферы туристских услуг России на основе использования франчайзинга».[17] На основе определения принципов управления системой франчайзинговых отношений выделены виды франчайзинга и разработана их классификация, выявлены особенности функционирования российских и международных туроператорских сетей, а также проблемы развития франчайзинга в сфере туристских услуг. Предложен механизм разработки системы франчайзинговых отношений в сфере туристских услуг и выявлены преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзи, франчайзера и потребителя туристских услуг.

Использованы труды А.Ю.Александровой, В.А.Веткина, М.А.Жуковой, Ю.В.Забаева, Н.А.Зайцевой, Е.Н.Ильиной, Ф.Котлера, Г. А. Папиряна, А.Д. Чудновского, Р.Б.Каца, В.Колесникова, Г.Б.Кочеткова, И.В.Рыковой, О.С.Вихарского, Б.З. Мильнера, М. Портера, З.П. Румянцевой, Р.А. Фатхутдинова и других. Данной проблеме посвящены работы таких зарубежных исследователей, как: С. Медлик, Я.Мюррей, М. Портер.

С.А. Нечитайло, 2012 год, диссертация на тему: «Франчайзинг на рынке образовательных услуг региона».[43] Предложены структура и схема взаимодействия субъектов образовательной франчайзинговой деятельности, охарактеризованы ее основные элементы;. Выделены, посредством анализа и проецирования практического опыта применения системы образовательного франчайзинга в развитых странах, типы и виды вузовского франчайзинга с позиции содержания и специфических особенностей и с позиции организации. Разработаны организационные основы функционирования системы вузовского франчайзинга, в том числе в областях взаимоотношений субъектов в рамках системы, подготовки кадров для работы в вузах-франчайзи, а также содержания и особенностей соглашения о франчайзинге. Использованы труды таких авторов, как Бабин Е.М., Бородина Ж.Н., Башмачникова Е.В., Ерохина Л.И., Ладыжец Н.С., Герасимов Б.Н., Нечитайло А.А., Тавгень И.А., Филина Ф., Саганова О.В., Семенова А.С., Полат Е., Обыденов А., Ладошкин А.И., Лебедева М.И., Кабак МЛ., Журавская Н.Т., Калужская М.А.

Таким образом идеи проектного подхода во франчайзинговой деятельности никто не рассматривал и не предлагал, поэтому выбор проблемы для исследования обоснован.

1.2 Исследование рыночных франчайзинговых предложений

Франчайзинг - коммерческая концессия, где франчайзер (правообладатель) заключает договор с франчайзи (пользователем) о передачи последнему лицензии (франшизу) с правом на производство продукции,

торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой правообладателя на ограниченной территории на срок и на условиях, определенных договором франшизы. [7]

В частности, оно относится в 15 веку, когда “franchising” означал определенные права и свободы епископатов, дающиеся королевской короной своим подданным, а под понятием “franchises” подразумевались рынки, ярмарки, а так же все возможные места, предназначенные для торговли. Однако, если обратиться к источнику более свежему, такому как «Толковый экономический и финансовый словарь» (авт. Ив Бернар и Жан-Клод Колли), переиздаваемый во Франции, вот уже на протяжении двух десятилетий, то можно услышать такое определение: франчайзинг – это контракт, в результате заключения которого, организация предоставляет права на использование своего имени и марки, другим организациям, в замен получая от них оговоренное вознаграждение. По сути дела, если сравнить выше описанные определения, то можно сделать вывод, что за четыре сотни лет, изменились названия, но суть понятия осталась прежней. Рассмотрим, что же такое франчайзинг в понимании сегодняшнего дня.

Франчайзинг (от англ. Franchising) - форма ведения бизнеса, при использовании которой, один рыночный субъект (франчайзер) передает другому рыночному субъекту (франчайзи), права на использование его бизнес модели, а так же его имени или фирменного бренда, получая взамен, оговоренное вознаграждение (роялти).

Другими словами, Франчайзинг - это форма лицензирования, используя которую организация (франчайзи) может получить право продавать услуги от имени другой организации (франчайзер), используя в своей работе товарные знаки, бренд, производственные и/или маркетинговые знания этой организации - донора, взамен за соответствующую плату.

Грубо говоря, франчайзинг представляет собой, успешный метод тиражирования предприятий малого бизнеса, объединенных под одну торговую марку, работающие по одной бизнес модели, но принадлежащие разным владельцам.

Как можно заключить, во всех определениях франчайзинга фигурирует два рыночных субъекта, франчайзер и франчайзи, ниже дадим определения этим понятиям.

Франчайзер (Franchisor) - компания, правообладатель торговой марки, а так же владелец производственных и/или маркетинговых знаний, и предоставляющая право использовать эту марку и знания другой организации, получая взамен определенную плату (royalties).

Франчайзи (Franchisee) - это организация, либо частное лицо, которая в результате уплаты определенного вознаграждения, получает от другой организации право, на использование её товарного знака (бренда), а так же возможность работать по уже готовой и испытанной бизнес - модели, с целью продажи своих товаров и услуг.

Так же, в сфере франчайзинга встречается еще одно понятие, которое взяло свое начало не с момента развития франчайзинга как такового, а было

использовано еще во времена средневековой Франции, где слово «Franchise» определяло ряд привилегий, или если точнее выразится «вольностей», получить которые, можно было исключительно от французских королей, которые жаловали её своим вассалам. Примерами такими «вольностями», могут выступать такие права как: разрешение на торговлю эксклюзивным видом товаров, вести охоту в королевских садах, право на содержание ярмарок, рынков, паромных переправ, а так же права на постройку пивоваренных заводов и прокладку дорог. Вскоре, понятие «Franchise» стало использоваться множеством чиновников по всей Европе, и в основном применялось для выдачи определенных прав в сфере торговли.

Помимо франчайзинга, понятие франшиза, так же уже давно прижилось в сфере страхования, где означает, форму участия страхователя в возмещении убытка и используется, как правило, в тех случаях, когда затраты страхователя относительно не велики – франшиза, примерно равна затратам страховщика на выяснение суммы ущерба. В мире же франчайзинга и бизнеса франшиза имеет свое понятие:

Франшиза (от фр. Franchise) - это определенные права на использование торговой марки и бизнес модели франчайзера. По сути, говоря, франшиза - это своего рода товар, передаваемый от франчайзера к франчайзи.

Так же есть франчайзи, которые, покупают у франчайзера не только права на использование товарного знака и его бизнес модели, но так же и приобретают права на построение аналогичной франчайзинговой сети, на определенной территории, в большинстве случаев это может быть, страна, регион, город. Такого вида франчайзи называют - Мастер франчайзи (Master Franchisee).

Институт франчайзинга на территории России регламентируется главой 54 Гражданского Кодекса Российской Федерации. В Гражданском Кодексе Российской Федерации не используется термин «франчайзинг», в главе 54 ГК РФ определяется правовое положение субъектов, заключивших договор коммерческой концессии, связанных на определенный срок и на определенной территории правом вести предпринимательскую деятельность с использованием комплекса, исключительных прав принадлежащих правообладателю на основании, предусмотренном договором.[1] Разные определения, по мнению С.А. Бобкова, С.И. Ненашева приводят к различным неточностям и разночтениям, но тут же уточняют, что термин «франчайзинг» «не столько правовой, сколько функциональный, поэтому подразумеваемые им отношения рождаются в недрах бизнеса, а не в нормотворческих лабораториях». [7]

С.А. Бобков также разделяет обязательные элементы договора коммерческой концессии на фирменное наименование и коммерческую информацию, и факультативные элементы на товарный знак, знак обслуживания. Вероятно, что такой вывод сделан исключительно с юридической точки зрения, согласно анализу договоров и условий передачи франшизы, одним из обязательных условий передачи исключительных прав является обязательство франчайзи использовать только фирменный стиль и

товарный знак франчайзера для идентификации, упрощающей узнавание и формирование приверженности потенциальных покупателей. Аборвалова О.Н. считает, что «отсутствие закона по франчайзингу, а также утвержденной, согласно международным стандартам терминологии, тормозит его развитие и создает большие трудности для участников франчайзинговых отношений».[6] [10] Вероятно, что закон о франчайзинге был бы не лишним, его отсутствие не отменяет франчайзинговой активности среди участников этого рынка, ни один из франчайзеров не отказывается продвигать свою франшизу только из-за того, что нет закона. Проблема в том, как влияет отсутствие четких формулировок на состояние взаимоотношений между участниками франчайзингового договора и на сколько развита почва для процветания оппортунистических настроений.

Согласно содержания части второй, статьи 1027 ГК РФ исключительные права передаются на коммерческий опыт, деловую репутацию, коммерческое обозначение, производство или продажу товара, секрет производства правообладателя, за согласованное вознаграждение. Сторонами, заключающими договор коммерческой концессии, могут выступать юридические лица, физические лица и индивидуальные предприниматели.[13] К договорам коммерческой концессии применяются правила раздела VII Гражданского Кодекса Российской Федерации. Это означает, что договор коммерческой концессии должен быть составлен в письменном виде, по акту заключения договора должно быть выплачено вознаграждение, сам договор необходимо зарегистрировать в Роспатенте в установленном порядке. По наблюдениям участников концессии срок регистрации такого договора может достигать от полугода и больше, в зависимости от качества предоставленных документов, длительности переписки, внутренних регламентов работы Роспатента, что приводит участников договора к сложностям коммерческого и правового характера. Однако административным регламентом № 707 от 30.09.2015 года, утвержденным приказом Министерства экономического развития Российской Федерации, выделено ряд обстоятельств, позволяющих передавать комплекс исключительных и неисклучительных прав по договору концессии, без регистрации договора в Роспатенте и гораздо быстрее лишать нарушителей комплекса исключительных прав сразу по факту обращения правообладателя.[1,]

Одна из проблем франчайзинга в России, всего 20% франчайзеров предложат договор о концессии, в отличие от соглашений о партнерстве, поставках или оказании услуг, которые практически никак не защищают права франчайзи. В ряде случаев с франчайзи подписывают лицензионный договор, он довольно похож на договор коммерческой концессии, но не обязывает правообладателя предоставлять методическую поддержку по ведению бизнеса. Большинство франчайзеров заключает договор на 3-5 лет, хотя имеются данные, Subway заключает договоры, причем коммерческой концессии, на 20 лет. Получается, что франчайзи инвестирует в бизнес, начнет

получать доходы, но в скором времени имеет шансы лишиться своего бизнеса на законных основаниях.

Для обеих сторон в таких отношениях важно найти такого партнёра, сотрудничество с которым можно смело и безоговорочно назвать взаимовыгодным, построенным на аргументированных маркетинговых исследованиях, полной и достоверной информации как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи, приносящее максимальную прибыль в указанный в договоре период.. В противном случае, такое сотрудничество ожидает фиаско, не приносящее выгоду никому, кроме конкурентов.

У франчайзера в этом вопросе имеется преимущество. Каждая уважающая себя компания разрабатывает для себя многоступенчатую структуру отбора кандидатов на роль франчайзи. Прежде чем заключить договор, правообладатель досконально изучит будущего партнера, планирующего представлять марку франчайзера на рынке, поэтому будет действовать по конкретным методикам, последовательно оценивать каждый шаг.

Инвесторы-франчайзи в этом плане менее подкованы, поскольку серьезные руководства для покупателя франшизы на сегодняшний день отсутствуют. Предполагается, что рынок франчайзинговых предложений регулируется его участниками. Как правило, в роли франчайзи выступают начинающие предприниматели, и мужчины, и женщины, многие из которых не имеют ни юридических, ни предпринимательских навыков. По возрастной структуре также сложно отслеживать, это может быть как шестнадцатилетний подросток, зарабатывающий на Форексе, так и активная интернет-пользовательница среднего возраста, имеющая финансовый запас, семейная пара, скопившая необходимую сумму с помощью небольшого бизнеса для развития нового направления. Возраст в этом случае не имеет значения, основным критерием является активность интернет-пользователя. Сумма, которой должны располагать инвестор на сегодняшний день начинается от 200 тысяч рублей, именно в эту сумму оценивается большинство предложений франчайзинга, в совокупности по затратам на марку и единовременные затраты. Вторая черта сегодняшних инвесторов в франшизы – активные пользователи интернета, в том числе мобильного интернета. Большая часть франшиз продвигается в интернете с использованием директ-маркетинга, «лендингов», контекстной рекламы в интернете.

Увидев яркий, призывный landing-page (промо-сайты с привлекательными предложениями), они не очень вникают в детали получения возврата инвестиций и становятся лёгкой добычей для франчайзеров, главной задачей которых является не построение взаимовыгодных прибыльных отношений, а нажива на продаже франшиз, пример такого сайта (рисунок 1, Приложение Ж). Нажимая на панель, потенциальный франчайзи увидит всплывающее меню, в котором предлагается оставить свои личные данные для связи. После того, как данные попадают франчайзеру, с определенной точностью по времени, которого

должно хватить на ознакомление, операторы франчайзера будут дозваниваться до франчайзи и побуждать к покупке франшизы. Заинтересованного покупателя нужно держать на «коротком поводке», постоянно подогревая его интерес, увлекая скидками и возрастающими возможностями в будущем.

Нужно отметить, что такая политика продвижения франчайзинговых предложений используется не только в сфере малобюджетных предложений, но и в предложениях от пяти миллионов рублей. Большая часть франчайзеров с известным брендом выбирают политику тщательного отбора франчайзи и четкого исполнения инструкций.

По затратам на покупку франшизы можно выделить максимально дорогие франшизы в диапазоне от десяти до двадцати миллионов рублей и в среднем доступные до пятисот тысяч рублей, (рисунок 2, Приложение Ж). Заметно, что основная часть предложений по 16-17% приходится на франшизы стоимостью от одного до пяти миллионов рублей.

По сути принцип покупки бизнеса через франшизу позволяет снизить затраты на внедрение и продвижение торговой марки в рыночную среду. Предполагается, что франчайзи приобретает готовое решение с поэтапным разъяснением технологического процесса построения успешного бизнеса. С другой стороны продавец-франчайзер, мечтающий о масштабировании бизнеса в короткие сроки, решает вопрос инвестирования в его бизнес. Но процент разорившихся новых владельцев бизнеса достаточно внушительный, это говорит о «сырых» разработках проектов либо о наивных надеждах на высокую маржу и низкой ценности для конечного покупателя. По нашим подсчетам разоряется каждый третий франчайзи.

Для изучения рынка франчайзинговых предложений могут помочь специализированные сайты, например, <http://www.franshiza.ru>, <http://www.profranch.com>, <http://kupi-franshizu.ru>, <http://www.rusfranch.ru>, и другие.[19],[20],[21],[22] Такие порталы предоставляют каталог и рейтинг франшиз, аналитические статьи и обзоры, в том числе о том, где можно приобрести франшизу, и какие существуют мероприятия для франчайзинга.

Но, нужно быть очень осторожным, большинство проектов рассчитано на стабильный рубль и отсутствие инфляции, а также на то, что каждый житель рассматриваемого города, включая лежащих пожилых людей и новорожденных от 0 лет в обязательном порядке ежедневно будет приобретать продукт или пользоваться услугой. Большая часть франчайзинговых предложений грешат слабым маркетингом, завышенным прогнозом по диффузии инновации и манией к масштабированию, к тому же связывают франчайзи по рукам и ногам ассортиментной матрицей и централизованными поставками сырья или комплектующих, которые окажутся в несколько раз дороже, если бы последний выстроил цепочку поставок самостоятельно.

В процессе анализа информации по франчайзинговым предложениям было выявлено, что 33% предложений связаны с розничной торговлей любыми группами товаров, смотри рисунок 3 в приложении Ж. Далее 15%

приходится на франшизы из сферы питания, а 12% - предоставление услуг населению. Услуги для бизнеса продаются в 7 % случаев, и далее выделим франшизы для удовлетворения «детских потребностей» продаются в 6%, спортивные франшизы - 5%, по 4% отдых и образование, 3% предлагаются франшизы по реализации или разработке IT-продуктов, по 2% предложений приходится на сферу строительства, производство, интернет-магазины, и крайне редко попадаются предложения по домашнему бизнесу и гостиничным форматам.

Так, кажущийся комфорт от реализации проекта под известным брендом приводит к стратегическому и оперативному бизнес-бессилию и зависимости от франчайзера. Кроме того, мало кто из франчайзи в период развития франчайзинговых отношений задумывается, что юридически бизнес, которым он занимается никогда не будет ему принадлежать, он всегда будет работать на франчайзера, а не на себя.

В 2014-15 годах были закрыты торговые сети «Каравай» и «SPAR», ещё недавно амбициозно планировавшие удерживать долю рынка, но слабая поддержка от франчайзи в совокупности со снижением покупательской способности населения привели к банкротству организаций. Почти трагична история развития Traveler'sCoffee в Красноярском крае, в которой одного из флагманов развития бренда просто вычеркнули из списка франчайзи, прикрываясь юридическими формальностями. [49]

В России и СНГ под брендом Traveler'sCoffee работает 135 заведений (собственных и по франшизе). Чистая прибыль головного офиса в 2012 году превысила 60 млн рублей. Однако за в 2013-2014 годы ситуация изменилась и совокупный убыток компании по данным экспертов, составил восемьдесят миллионов рублей. В России и СНГ под брендом Traveler'sCoffee работает 135 заведений (собственных и по франшизе). В этот период доля одного из владельцев кофейного бренда, Анвара Пириева в самой компании, составляла 25%. Еще от 37% до 100% ему принадлежало в различных кофейнях Traveler'sCoffee. В конце 2014 года свои доли в предприятии и в двадцати одной кофейне российский сооснователь сети продал американским владельцам бизнеса. Взамен Пириев получил 100% в 5 из 15 кофеен, которыми владела непосредственно сеть Traveler'sCoffee (две в Красноярске, по одной в Краснодаре, Владивостоке, Костроме), и еще 25 франчайзинговых заведений.

В свою очередь, соуправляющий Кристофер Тара-Браун в 2014 году вернулся в США, оставив оперативное управление компанией. Причем, по версии Пириева, от работы Тара-Брауна отстранили американские собственники заведения, недовольные тем, как идут дела в сети. Более того, американскому соуправляющему пришлось продать всю свою долю в компании и он перестал быть владельцем кофеен. Сейчас есть две отдельные компании, управляющие сетью под одним именем. Пириев создал для своих заведений компанию «Трэвэлэрс кофе Москва». Остальные кофейни находятся под управлением американо-новосибирской «Трэвэлэрс кофе», владеет которой офшор Traveler'sCoffeeInternationalLimited с пропиской на Кипре. Сам бренд Traveler'sCoffee и права собственности на него остались за

последними. Пириев при этом мог пользоваться брендом по договору коммерческой концессии до 2021 года.

После всех преобразований образовалась путаница и среди франчайзинговых партнеров сети, которые не понимали, с кем теперь сотрудничать. Владелец новосибирского франчайзингового партнера Coffeeshop Company Дмитрий Сизых прокомментировал «Континенту-Сибирь», что существование двух сетей под одним брендом создаст неудобства при продвижении марки, а в случае какого-либо сбоя у одних владельцев сети пострадают сразу обе компании. С тех пор начались иски к компании. Всего к компании «Трэвэлэрс кофе Москва» было подано двадцать семь претензий, в том числе по реализации контрофакта, против компаний Пириева в арбитражные суды поданы пять исков на общую сумму десять миллионов рублей. Два из них на сумму четыре миллиона – против двух красноярских кофеен Traveler's Coffee на ул. Карла Маркса, 135 и пр. Мира, 54. Новосибирцы обвиняют их в незаконном использовании зарегистрированного товарного знака. Такие случаи далеки от частности, и франчайзер и франчайзи поставлены в условия, когда необходимо проявлять повышенный контроль. Все усилия франчайзи, направленные на развитие бизнеса однажды могут быть перечеркнуты, из-за того, что своевременно не обратили внимание на юридические разногласия, что франчайзер изначально предложил схему покупки ингредиентов по завышенной цене. Или на основе имеющегося продукта франчайзи сконструировал инновацию, во много раз превышающую полезность и эффективность предложения франчайзера и выжидает время, пока закончится контракт. Теряют обе стороны, потому что со временем стоимость нематериальных активов снижается, на рынке появляются копии продуктов, сложно сохранить в тайне изобретение, если к нему приложился коллектив изобретателей.

По информации РАФ (Российской Ассоциации Франчайзинга), только 34% франшиз из 100% пришли к нам из-за рубежа. Остальные 66% – это бренды российского происхождения. Рассмотрим, какие франшизы популярны сегодня, и в каком ценовом диапазоне находятся эти предложения. На портале franshiza.ru представлен график популярности франчайзинговых предложений в период с 14 декабря 2016 года по 13 января 2017 года, (рисунок 4, Приложении Ж).

На первом месте находится франшиза от ресторана быстрого обслуживания «KFC», инвестиции от \$700 000. Если посмотреть на рейтинг популярности, собранный в период с 19 мая по 18 июня 2015 года, то позиция «KFC» была более скромной, всего седьмое место и инвестиции составляли от \$ 300 000 в 2,3 раза меньше по стоимости, чем сегодня. Доллар на тот момент продавали за 54,24 рубля, против сегодняшней стоимости доллара в 59,37, поэтому не совсем понятен резкий скачок стоимости франшизы (рисунок 5, Приложении Ж) [47]

Американская франшиза относится к числу мировых лидеров фаст-фуда, как сеть основана в 1952 году, а в 1930 году как придорожный мотель и кафе «Кентукский Жаренный Цыплёнок». В настоящее время в мире

насчитывается более 18000 ресторанов в 130 странах. В России и странах СНГ насчитывается более 380 точек сети, из них более 70% работает на условиях франчайзинга.

Паушальный взнос составляет \$ 48400, роялти 6 %. Хотя на портале franshiza.ru и официальном сайте сети указаны условия ежемесячных выплат роялти в 11% от оборота и отчисления в маркетинговый фонд - 4 %, локальные расходы на маркетинг 1% от оборота. Также отмечено, что из всех открытых ресторанов работает только 71% точек.

Среди желаемых характеристик франчайзи выделяют:

- опыт операционного управления в ресторанах быстрого обслуживания, в общественном питании, гостиничном секторе, розничной торговле;

- финансовая смекалка – умение использовать финансовые ресурсы для получения максимальной прибыли от бизнеса, а также умение использовать финансовые инструменты для достижения наилучших инвестиционных показателей;

- сбалансированная доходность – понимает связь между качеством предлагаемых блюд, уровнем обслуживания гостей и необходимостью «зарабатывать деньги», и устанавливает правильный баланс;

- обязательство быть ежедневно включенным в бизнес, либо сам владелец, либо главный оператор;

Среди нежелательных характеристик прошлое банкротство, уголовное прошлое и намерение использовать бренд KFC только в качестве генератора денежных средств, необходимых для поддержки другого бизнеса. (Рисунок 5 в приложении Ж)

Следующее место принадлежит франшизе салона сотовой связи «Билайн» с инвестициями от 100 тысяч рублей до двух миллионов рублей, срок окупаемости два года, роялти отсутствуют. Международная телекоммуникационная и технологическая компания со штаб-квартирой в Амстердаме, которая предлагает своим клиентам новые возможности в мире digital-сервисов, обеспечивает фиксированным широкополосным интернетом, голосовой связью, услугами передачи данных для более двухсот миллионов человек. Франшиза под брендом «Билайн» стоимостью до семи миллиардов рублей позволяет продавать мобильные устройства и аксессуары мировых брендов, подключать потребителей к тарифам «Билайн», консультировать клиентов.

«GoszakazLife» франшиза агентства государственных закупок и тендеров. Совершенно не понятная идея франшизы, паразитирующая на госзакупках, которая занимается перекупкой возможностей для выполнения госзаказов, направлена на создании сети организаций и частных лиц, предоставляющих определенные товары и услуги. Сама сущность франшизы в этом продукте нивелируется в связи с коррупционными схемами участия в госзаказе. Компания принимает участие в госзаказе, выясняет необходимую цену контракта, затем предлагает ниже возможной и распродает возможности среди участников, которые согласны выполнять госзаказ по низким ценам, но с большим объемом. Поэтому фактически франшизой не является. От

участников госзакупок требуется выплата 15-25% от стоимости контракта. В спектр предоставляемых услуг входят такие экзотические, как оформление электронной цифровой подписи, оформление требуемой документации.

«Хлеб и вино». Сеть винных магазинов-баров известного российского писателя, бизнесмена, теле – и радиоведущего, главного редактора издания Esquire – Сергея Минаева. Винный магазин-бар, в котором можно подобрать хорошее вино, забрать его с собой или попробовать на месте. Кроме этого различная продукция под вино, авторские блюда. Стоимость франшизы составляет первоначальный взнос в размере четырех миллионов рублей, инвестиции десять – четырнадцать миллионов рублей, роялти в размере пяти процентов от оборота. Срок окупаемости от 7 месяцев.

Следующая франшиза – «Мангустин» – это вендинговые автоматы детских игрушек, сувениров, бижутерии обойдется от двухсот тысяч рублей до четырех миллионов рублей в зависимости от масштабов и наполнителей, никаких паушальных платежей или роялти нет, по всей вероятности франчайзер будет зарабатывать за счет поставки комплектующих, игрушек, сувениров и бижутерии.

«TerraFiori»– имитация цветов и растений из силикона, цветы и готовые композиции, сдача в краткосрочную и долгосрочную аренду юридическим лицам, оформление свадебных мероприятий, праздников, торжеств в любом стиле и тематике. Без запаха, большой ассортимент, гипоаллергенны, морозостойкие, не требуют ухода. Стоимость франшизы: первоначальный взнос от двухсот тысяч рублей, инвестиции от двухсот пятидесяти тысяч рублей, срок окупаемости от полугода.

«SAMSOM» – франшиза курьерской доставки документов и посылок с первоначальным взносом от ста тысяч рублей, роялти 10%, начиная с пятого месяца работы, инвестиции от семидесяти пяти тысяч рублей.

«Бодрый день», кофе с собой – франшиза кофейни форматом «с собой» первоначальный взнос сто тысяч рублей, инвестиции от ста тысяч рублей. Стоимость франшизы увеличилась за год и к ней снизился интерес, появился обязательный первоначальный взнос.

Франшиза вейпшопа «Vapediscount» - инвестиции от трехсот тысяч до полутора миллионов рублей – первая в России сеть дискаунтеров для новых девайсов и жидкостей для парения из Америки, Европы, Малайзии и Китая по ценам ниже конкурентов на 30%.

Франшиза пиццерии «Папа Джонс» - с первоначальным взносом семнадцать тысяч пятьсот долларов, инвестиции от десяти миллионов и ежемесячных роялти в шесть процентов от оборота. [19]

Совсем другие виды франшиз были популярны весной 2015 года и по ценовой категории и по видам деятельности. (Рисунок 6, Приложение Ж)

Так, на портале franshiza.ru представлен график популярности франчайзинговых предложений в период с 19 мая по 18 июня 2015 года:

- кофейни «Бодрый день», инвестиции в пределах 50 тыс. руб.;
- аренда рабочего персонала «Персональное решение», инвестиции – 15 тыс. руб.;

- вендинговые автоматы детских игрушек, сувениров, бижутерии «Мангустин», инвестиции от 199 тыс. руб.;
- закусочная хот-догов «Стардогс», инвестиции – 100 тыс. руб.;
- магазин одной цены «Fixprice», инвестиции от 3 млн. руб.;
- городской информационно-развлекательный портал «TimeOut», инвестиции в размере 100 тыс. руб.;
- ресторан быстрого обслуживания «KFC», инвестиции от \$300 000;
- аптека формата дискаунтер «Советская Аптека», инвестиции – 1,5 млн. руб.;
- электронный справочник с картами городов «2ГИС», инвестиции от \$300 000;
- агентство по аренде персонала «РосБизнесРесурс», инвестиции в размере 60 тыс. руб.

На портале profranch.com имеется рейтинг худших франшиз:

- а) аксессуары для смартфонов и планшетов «SmartStore»;
- б) сеть отелей уровня «три звезды» и «три звезды плюс» «АТЕЛИКА»;
- в) мощение асфальта с применением штампов и ярких красок «Асфарт»;
- г) салон одежды «SAVAGE»;
- д) кулинарная студия «Clever»;
- е) травная аптека «Bottega Verde»;
- ж) мороженое «33 пингвина»;
- з) подарочный магазин «Вкусная помощь»;
- и) производство печей «Царь-Печи»;
- к) мобильная студия видео развлечений «Sugar-Dance».

Изучая рейтинги, не нужно забывать об отзывах к франшизам, порой некоторые из них оказываются недооцененными, т.к. рейтинги складываются из поставленных оценок, но не каждый франчайзи в состоянии потрудиться и оценить своего франчайзера.

Также, существуют «мёртвые души» франчайзинга – призрачные компании, продающие несуществующие франшизы. Их наименование зачастую происходит из известных брендов, имеют сокращённый вид или приписку в виде какого-либо слова.[12] Перечислим некоторые из них:

- а) аптека «Фарма-style», о существовании которой не знают в Российской Ассоциации Аптечных Сетей;
- б) бренд «Zara» породил франшизы «ZaraZara», «ZaraStyle», «ZZ»;
- в) «FeshionTV» - магазин модной женской одежды, в оригинале же – это популярный зарубежный телеканал;
- г) «Евросвязь», прототипом которой является известная сеть магазинов сотовой связи. В России есть компания со сходным названием, и, судя по её сайту, она не занимается франчайзинговой деятельностью;
- д) франшиза товаров для детей «9 месяцев», название позаимствовано у журнала для мам;
- е) франшиза «Интернет». Работницы call-центра сами не могут объяснить, чем именно занимается их компания.[31]

1.3 Оценка зарубежного опыта развития франчайзинга

Что касается зарубежной истории развития франчайзинга, то в каждой стране свои правила взаимодействия франчайзи и франчайзера, рассмотрим некоторые из них подробнее.

Италия, страна с высоким уровнем жизни и покупательской способностью – это одна из первых европейских стран, оценившая преимущества франчайзинга. Данная система была полностью адаптирована к местному рынку уже в конце 70х годов. В частности, в 1978 г. на итальянском рынке работали 15 франчайзинговых сетей, а в 1989-ом уже около 200 франчайзеров предлагали своим потенциальным партнерам приобрести франшизы на разных условиях. На тот же период в других странах Европы франчайзинговые предприятия только начали появляться. Все же, наиболее интенсивное развитие пришлось на 90-ые годы. А в настоящее время итальянский рынок становится одним из самых привлекательных для развития международного франчайзинга, поскольку обладает огромным и нерастраченным еще потенциалом для развития.

На 2009 год, по данным AssoFranchising, в Италии:

- зарегистрировано 869 франчайзеров, 8595 операционных учреждений и 53 313 франчайзинговых магазинов;
- оборот достиг 21774 евро;
- появился 31 новый бренд;
- открыто около 2000 новых франчайзинговых точек;
- на систему франчайзинга приходится 6% от ВВП страны;
- в франчайзинговых структурах работают 180 525 человек.

Географически 50% сетей работают на северо-западе страны, здесь развивают свой бизнес 240 франчайзеров. Экономика и промышленность больше развиты на севере страны, чем на юге. В этом районе выше доход на душу населения и, соответственно, лучше условия для развития бизнеса.

Научно-исследовательский отдел AZ Franchising Group – первая мультимедийная система для развития франчайзинга, в 2010 году провел опрос 2000 потенциальных франчайзи. Оказалось, что среди желающих купить франшизу 48% мужчин и 35% женщин. Чаще всего эта идея посещает жителей Сицилии, затем Ломбардии и Кампании. Возраст потенциальных франчайзи находится в диапазоне 26-45 лет. При этом они готовы инвестировать в бизнес от 10 до 40 тысяч евро. Самые предпочтительные направления деятельности – детские товары, франшиза итальянской одежды, продукты питания и туризм. Здесь есть бренды из США, Великобритании, Канады, Франции, Германии, Португалии. Но особенно много торговых марок из Испании. Затем, по популярности идут португальские и французские бренды. В настоящее время в Италии работают 25 испанских франчайзинговых сетей, в которые входит 188 учреждений. Самые известные из них:

- испанские магазины Ka Internacional – мебель и товары для создания домашнего уюта;
- закусочные Pans & Company;
- рестораны Cantina Mariachi;
- мебельные магазины Banak Importa;
- детские товары Imaginarium;
- модная одежда Mango.

Все эти предприятия открыты в Италии по франшизе. Объясняется такое обилие испанских брендов сходством культур, а, следовательно, и схожестью потребностей и вкусов покупателей. Конечно, важную роль играет и географическая близость Италии и Испании.

Регулирует франчайзинговые отношения, содействует в решении споров, оказывает поддержку Assofranchising Italiana - Итальянская Ассоциация Франчайзинга. Организация была создана в 1971 году и в числе других 17 международных ассоциаций входит в состав EFF - Европейской федерации франчайзинга.

Существует три категории членства в Ассоциации:

- действующий член (эффективные франчайзеры, которые представляют на рынке лучшие франшизы.);
- временный член (франчайзер с хорошими перспективами);
- почетный член.

Assofranchising представляет, защищает и продвигает экономические, социальные и профессиональные интересы участников франчайзинговых систем. При этом все действия совершаются строго в рамках Этического кодекса Ассоциации.

Итальянский франчайзинг, по определению Assofranchising, является системой взаимодействия между компаниями, которые остаются экономически и юридически независимыми друг от друга. Франчайзи, присоединяясь к сети, сохраняют свою управленческую и организационную автономность, но берут на себя обязательства использовать ноу-хау франчайзера, его торговую марку и имидж. Этот инновационный метод охватывает самые разные секторы итальянского рынка, а его значимость в экономике страны возрастает. С момента своего основания Итальянская Ассоциация франчайзинга тесно сотрудничает с учреждениями и организациями со схожими интересами. Поэтому Assofranchising предоставляет своим членам консультации и поддержку в разных сферах: юридической, финансовой и т.п. Периодически организуются дебаты, круглые столы, конференции, на которых обсуждаются проблемы франчайзинга.

Assofranchising взаимодействует с другими ассоциациями - членами EFF, с целью обмена информацией и опытом. Также организация способствует решению экономических, правовых, финансовых и коммерческих проблем, которые возникают у членов Assofranchising Italiana.

Assofranchising выпускает журнал "Il Giornale del Franchising" и ведет сайт assofranchising.it. С 1993 года издается "Annuario del Franchising", в котором содержатся информационные карты основных франшиз в Италии,

макроэкономические данные сектора, советы для тех, кто хочет начать бизнес по франчайзингу, новости и много другой информации об этом успешном формате бизнеса.

Великобритания является лидером среди других стран Европы по количеству франчайзи и франчайзеров. Становление английского франчайзинга началось еще в пятидесятые годы.[16] Этому способствовали:

- смещение акцентов от сферы производства в сферу услуг;
- процессы урбанизации;
- рост благосостояния.

Эти три фактора привели к созданию сектора рынка, на котором удобства и скорость оказания услуг стали цениться не меньше, чем цена и качество. Фаст-фуд намного опередил другие направления по степени использования франчайзинга. Особенно динамично стали развиваться сети ресторанов национальной кухни и тематические рестораны. В топе 20 самых крупных франшиз: Макдоналдс, Burger King, Body Shop и др.

Уже в 1999 году оборот франчайзинга Великобритании с годовым приростом в 17% составил 8,9 млрд. фунтов стерлингов. Было зарегистрировано 642 франчайзера и 35 200 франчайзи, 90% франшиз оказались прибыльными.

Согласно современному исследованию Британской ассоциации франчайзинга (БАФ) в 2010 году:

- франшизы Англии принесли за год £ 11800 млн,
- в Великобритании действуют 842 франчайзинговые сети
- в сфере франчайзинга занято 465 000 людей;
- средний оборот одной сети - £ 353 000;
- средняя цена франшизы - £ 46 600;
- крупнейший сектор – недвижимость, на втором месте – франчайзинг в сфере услуг;
- владельцы 77% франшиз – британцы;
- каждый пятый франчайзи имеет несколько точек;
- 84% франчайзи довольны сотрудничеством с франчайзером.

Особенности подбора франчайзи в Великобритании - самая главная помеха в подборе франчайзи - это отсутствие стартового капитала, в стране трудно купить франшизу недорого. Самый полезный инструмент для привлечения франчайзи – Интернет, 78% франчайзеров имеют собственный веб-сайт, далее по эффективности идет такое средство коммуникации, как «из уст в уста». Работает сайт-партнер БАФ - Whichfranchise.com, он выпускает справочники и руководства, помогающие потенциальным партнерам в мире франчайзинга найти друг друга. В среднем каждый франчайзер проводит собеседование с 7,2 потенциальными франчайзи, прежде чем подберет подходящего кандидата. Основные причины отказа: «недостаточный капитал», «отсутствие энтузиазма», «отсутствие деловой хватки».

Большинство британских франчайзи – это женатые мужчины 42-47 лет. Однако и женщин в английском франчайзинге много – 39%.

Иностранный франчайзинг в Великобритании представлен почти на 90% брендами из США и Канады. В свою очередь, отечественные торговые марки активно продают франшизы зарубежным партнерам. В 2009 году 278 английских сетей работали за границей. В 2011 г. каждая третья франшиза Англии практикует зарубежную экспансию.

Предпочтительными странами являются европейские: Ирландия, Франция, Германия и Испания. 38% франчайзеров ставят перед собой цель развивать иностранный франчайзинг, продвигая свои бренды за пределы страны.

За 2010 год в франчайзинговой системе было создано еще 56 000 рабочих мест. 87% франчайзеров планируют расширяться в будущем году. Франчайзинг Великобритании демонстрирует стабильность, несмотря на предшествующие кризисные годы. Франчайзеры строят устойчивые системы, создают рабочие места. Все это помогает британской экономике встать на ноги.

Четверо из пяти опрошенных участников франчайзинговой модели говорят, что имеют конкурентные преимущества перед обычными предпринимателями. Среди этих преимуществ:

- возможность быстро наращивать бизнес;
- стандартизация товаров или услуг;
- оправданность ожиданий.

Франчайзинговая модель становится все более привлекательной для тех, кто хочет вести бизнес впервые. Две трети предприятий торговли, работающих по франшизе менее 2х лет, заявили о прибыльности своего бизнеса. Также наметилась перспектива купить франшизу недорого, уже два года подряд ее средняя цена не поднимается выше £ 46 600.

На 22-ом конкурсе банка HSBC «Франчайзер года» при поддержке газеты Express из 300 представленных франшиз были отобраны 15 финалистов и представлены жюри. Из них золото получил Макдоналдс, который только в Великобритании обслуживает около 3 млн. людей. На втором месте - Home Instead Senior Care. Компания развивает франчайзинг в сфере услуг, оказывая широкий спектр специализированной помощи пожилым людям на дому. «Бронзовым» франчайзером стал etyres - интернет-магазин шин.

В Великобритании нет специального закона, посвященного франчайзингу, отсутствует и его законодательное определение. В законе о финансовых услугах от 1986 года английский франчайзинг определен, как соглашение о предоставлении права вести бизнес-деятельность с использованием торговой марки, дизайна и другой интеллектуальной собственности. Такое определение с большой натяжкой можно сравнить с договором коммерческой концессии стран континентального права. Однако для юридической идентификации франчайзинга этой формулировки недостаточно.

Более точное определение дает Британская Ассоциация Франчайзинга. Согласно ему, соглашение франчайзинга в Великобритании – это договорная лицензия, которую одна сторона предоставляет другой, при этом

предприниматель обязан вести бизнес в течение определенного срока под именем, принадлежащим франчайзеру. Франчайзер на протяжении всего срока договора контролирует франчайзинговую деятельность партнера. Франчайзер обязан оказывать поддержку в осуществлении бизнеса по его франшизе - обучение, помощь в сбыте, управлении и другое. Франчайзи вносит все оговоренные платежи в указанные сроки – это первоначальная оплата за право работать под брендом франчайзера, а также текущие отчисления. Франчайзинговым договором не является сделкой между головной компанией и ее филиалами, а также между частным лицом и компанией, им контролируемой.

Определение БАФ имеет крупные недостатки, тем не менее, оно закрепляет в Великобритании современную модель франчайзинга. Это определение, несомненно, обладая моральным авторитетом для английских франчайзеров, не имеет законодательной силы. Но, все же, БАФ располагает механизмом, способным регулировать отношения сторон в соответствии с выработанным ею определением франчайзинга. В частности, в Ассоциацию принимаются только те владельцы брендов, которые уже построили сеть и следуют установленным требованиям. Кроме того, существует Этический кодекс Европейской ассоциации франчайзинга, которому обязаны подчиняться все английские франчайзеры. Также БАФ располагает дисциплинарными и третейскими механизмами для рассмотрения и решения конфликтов. Британская Ассоциация Франчайзинга может представлять интересы субъектов, которые входят в ее состав, перед органами всех ветвей власти.[16]

В Испании 70% испанских франчайзеров, 13% - американских, 10% - французских, 4% - итальянских, 2% - британских. Особенно сильно франчайзинг развит в розничной торговле, здесь работают 26% всех франшиз. Другие предпочтительные сферы – модная одежда, фаст-фуд и гостиницы. Франчайзинг в Испании отличается региональностью. 70% сетей развиваются недалеко от Мадрида и Барселоны. Региональные франчайзинговые системы сосредоточены в Валенсии, Андалусии, Арагоне и Стране Басков.[30]

Испанские бизнесмены давно оценили, насколько выгодна франшиза, к этому формату обращаются многие крупные компании и не только отечественные. Самый распространенный способ начать иностранный франчайзинг в Испании – это продать мастер-франшизу. В этом случае связующим звеном между иностранным франчайзером и испанскими франчайзи выступает третье лицо – владелец мастер-франшизы. Открыть прямой франчайзинг достаточно трудно из-за особенностей законодательства, поэтому данный способ редко применяется для экспансии в Испанию. По последним данным Испанской Ассоциации Франчайзинга, в стране насчитывается 919 франшиз, 172 из них – иностранные. Наиболее популярны франшизы компаний из Франции, США и Канады. Иностранные бренды работают на территории страны уже долгое время и прекрасно адаптированы к запросам испанских потребителей. По количеству франчайзинговых

учреждений и их годовому обороту отрасли расположились следующим образом:

- продукты питания – специализированные магазины, супермаркеты, кейтеринг, фаст-фуд, рестораны, бары и т.п.
- туристические агентства, гостиницы.
- здоровье и красота – аптеки, салоны красоты, парикмахерские.
- курьерские службы.

Испанские бизнесмены используют франчайзинг для продвижения своих торговых марок в Восточную Европу. В этом направлении успеха добились франшизы компаний Telepizza, Zara, Springfield, MANGO и другие. Также за пределы страны вышла такая интересная группа, как Pressto (PR-услуги), Solmania (товары и услуги в сфере красоты) и Паэлья d'Or (готовые блюда испанской кухни).

Франшизы Испании в Польше, Венгрии, Чехии, Словакии, Словении, Болгарии, Румынии, Латвии, Эстонии и Литвы – это реализация высокого потенциала, существующего в перечисленных странах. Одновременно со стабилизацией экономики, растет потребность населения в товарах и услугах. Поэтому бизнесмены Восточной Европы охотно приобретают новые для их рынка и выгодные франшизы из Испании.

Испанские франшизы более конкурентоспособны на европейском рынке именно в сфере услуг. Статистика показывает, что Испания находится на четвертом месте по популярности своих брендов после Германии, Англии и Франции. Однако такое лидерство в европейском *рейтинге франшиз* объясняется, прежде всего, агрессивным маркетингом и большим числом испанских брендов за рубежом.

Однако франчайзеры из Испании участвуют не только в европейском, но и в мировом рейтинге франшиз. В частности, в сотню крупнейших в мире попали:

- АСВ - сеть супермаркетов, которая была основана в 1979 году. К концу 2010 г. под брендом АСВ работало 6373 магазина в Испании, Португалии, Турции, Аргентине, Франции, Бразилии и Китае.

- Naturhouse - центры здорового питания. Компания предлагает не только продукты, но и информацию о том, как сохранить здоровье, сбалансировать питание, какие полезные свойства имеет та или иная пища. Naturhouse составляет индивидуальные диеты. В общей сложности под брендом работает 1728 центров.

В России больше известны другие испанские бренды:

- Women'secret - марка женского белья, представлена в 40 странах.

- Zara первый магазин открылся в 1975 году, сейчас их больше 1000 в 60 странах.

- Majorica – испанская марка ювелирных украшений из органического жемчуга.

Сеть работает в 300 городах мира, в том числе, и в российских: в Москве, Красноярске, Владивостоке и др.

Для того чтобы начать франчайзинг в Испании, необходимо знать о существовании юридических барьеров. Их в стране гораздо больше, чем, например, в США. Испанский франчайзинг регулируется Королевскими Указами (Royal Decree). Так, в Указе 419/2006 от 7 апреля, говорится, что каждый, кто хочет вести франчайзинговую деятельность, должен зарегистрироваться в Реестре франчайзеров. В противном случае предпринимателя ждет серьезный штраф.

Королевским Указом были внесены поправки 201/2010 от 26 февраля. Франчайзер должен внести данные о себе в Реестр в течение трех месяцев с начала деятельности. Также необходимо соблюдать правила и принципы, содержащиеся в Гражданском и Торговом кодексах. Согласно всем перечисленным законам, франчайзер минимум за 20 дней до подписания договора и до каких-либо выплат обязан в письменной форме предоставить потенциальному франчайзи следующую информацию:

- регистрационный номер;
- дата начала бизнеса;
- описание опыта франчайзинга;
- темпы развития франчайзинговой сети;
- размер инвестиций;
- описание франшизы (технология, концепция), а также помощи, которую франчайзи будет получать.

Иностранные франчайзеры, которые не проживают в Испании, должны пройти регистрацию в Национальном реестре франчайзеров. Также необходимо знать, что Испания - это децентрализованная страна, состоящая из 17 автономных областей. Поэтому в каждом регионе бизнес придется адаптировать к часовым поясам, языковой среде и потребительскому спросу.

Цена торговых площадей напрямую зависит от расположения, поэтому довольно трудно запустить бизнес в крупных городах. Найти подходящие площадки поможет статистика торговых центров и распределение их по областям. Эту информацию предоставляет Ассоциация Торговых Центров.

Франчайзи оплачивает первоначальный взнос за присоединение к сети, на протяжении всего сотрудничества выплачивает роялти - 4-20% от дохода. Также предусмотрены ежегодные сборы на рекламу - не более 3% от валового объема продаж. Если необходима помощь в финансировании, то ее готов оказать банк Banco Sabadell. Он является членом Европейской ассоциации, которая оказывает поддержку франчайзинговым сетям с 1988 года. Менеджер Испанской Франчайзинговой Ассоциации (AEF) Eduardo Abadía рекомендует иностранным бизнесменам, связаться с испанским посольством в своей стране, чтобы подробнее узнать об особенностях запуска франчайзинга в Испании.

Франция - это ведущая страна на европейском рынке франчайзинга. За последние два десятилетия количество сетей удвоилось, особенно динамично развивался международный франчайзинг. Этому и сейчас способствует благоприятный правовой режим, доступ к инновационным технологиям, поддержка и обучение франчайзи внутри сети.[29]

Однако во Франции много и отечественных торговых марок. Пионером является бренд Phildar, созданный семьей Mulliez в 1903 году. По франчайзингу компания развивается с 1956 года. Среди французских марок, появившихся в 80ые: Yves Rocher, Accor, Трок де Лилль, Мидас, Laforêt Immobilier, Brioche Dorée, Carrefour, Casino.

Со временем сегментов рынка, которые охватывает франчайзинг, становилось все больше. В 70-80х по франшизе изготавливали и продавали одежду, предметы интерьера, открывали гостиницы, рестораны и парикмахерские. И сегодня эти направления остаются актуальными и имеют большое значение для экономики страны. До сих пор работают, созданные в тот период, крупные сети, которые продолжают расширяться за счет привлечения новых франчайзи.

Несколько лет подряд прослеживался рост сетей фаст-фуда. В то же время, быстрыми темпами развивался франчайзинг в сфере услуг. В период с 2001 по 2009 сегмент услуг вырос с 2.6% до 10%. Сохраняют свою стабильность и риэлтерские компании, количество сетей остается постоянным, однако, число франчайзинговых офисов несколько снизилось.

Большинство франчайзинговых предприятий современной Франции работают в продуктовом сегменте, а также в одежной и мебельной рознице. Тем, кто планирует работать по франчайзингу во Франции, будет полезно иметь представление о том, как он развивался в последние годы. На сегодня этот формат бизнеса является сильной стороной французской экономики. Уже в 2006 году в стране было зарегистрировано более 900 действующих франчайзеров. В 2008 насчитывалось 1234 бренда, которые продвигались по франшизе. Тогда же работало 49 094 франчайзинговых точек.

Согласно исследованию FFF (Французской Федерации Франчайзинга), в 2008 году 10.3% марок, созданных во Франции, развивались за рубежом. Среди иностранных франшиз самыми распространенными являются американские. В 2009 году во Франции продвигали свои торговые марки 4203 компаний из США. Сейчас в стране работают 37 американских филиалов.[29]

Многие компании для развития по международному франчайзингу не случайно выбирают именно Францию. В течение последних семи лет в стране наблюдается эволюция в этой бизнес-среде. Специально для Французской Федерации Франчайзинга журнал Figaro Economie и группа Banque Populaire в 2010 году провели исследование. В ходе его были опрошены 400 франчайзи из существующих 51 000 и 156 владельцев брендов из 1360 зарегистрированных.

На основании результатов исследования, сотрудники Института CSA сделали вывод, что во Франции сложилась благоприятная среда для развития франчайзинга. В частности, в период восстановления после кризиса, те франшизы, которые имели все перспективы для роста в 2009 году, оказались жизнеспособными и в 2010ом. Общий оборот франчайзи составил 510 000 евро, против 440 000 евро в 2009ом.

Франчайзинг во Франции - эффективный инструмент в борьбе с безработицей. Так, в 2009 г. в среднем в каждой партнерской точке работало

шесть наемных рабочих, а в 2010 году - семь. 48% опрошенных франчайзи с июня по декабрь 2009 создали хотя бы одно рабочее место. В то время как, только 42% сделали это в течение всего 2009 года. 72% действующих франчайзи с оптимизмом смотрят на свою будущую бизнес-деятельность.

Договор международного франчайзинга во Франции может содержать в себя пункты, очень привлекательные для потенциальных франчайзи. Например, сеть парфюмерно-косметических магазинов Sephora и Petit Bateau - магазины нижнего белья и одежды для дома, включили в свой договор статью об эксклюзивности. В конкретной местности запрещено открывать больше одного магазина этих брендов. А партнерам сети Monoprix (товары широкого спроса) разрешается предлагать продукцию в том же районе, но только в торговом центре. Эксклюзивность является защитной и эффективной мерой, поскольку ограничивает конкуренцию в конкретной местности.

Однако наиболее интересным пунктом в договоре является упоминание о вознаграждении за вступление в партнерскую сеть. Так называемый «входной билет» может принести франчайзи несколько десятков евро. Также полагаются бонусы, если обороты вновь открытой точки будут соответствовать требованиям головной компании. Такой бонус обычно составляет несколько процентов от оборота. Многие предприниматели пришли во французский франчайзинг, именно благодаря этой системе. Премии франчайзи в некоторых крупных сетях иногда даже превышают доход франчайзера от выплат конкретного партнера. Таким образом, если продукт или услуга пользуется высоким спросом, то приобретение франшизы может стать очень прибыльным для франчайзи во Франции.

Институт CSA провел исследование и выяснил, что 26% всех франчайзи ставят перед собой две основные задачи: удержать клиентов и внедрять новые технологии. Инновации - это важный мотивирующий фактор для партнерских сетей во Франции. Они помогают оставаться конкурентоспособными в коммерческих условиях. То же самое относится и к электронной коммерции. Треть французских франчайзинговых сетей имеют собственные электронные системы торговли. Важнейшее значение имеет и корпоративное обучение, которое позволяет сохранить конкурентоспособность франчайзинга перед другими формами ведения бизнеса.

Хоть французский франчайзинг и критикуют за невысокую прибыльность, все же, он имеет ряд преимуществ. Поэтому многие компании без колебаний выбирают Францию для старта в международном франчайзинге.

Франция - единственная страна в Европе, где принят закон, адресованный франчайзингу. Инициатором стала Французская федерация франчайзинга. В результате 31 декабря 1989 года был принят Doubin Law, цель которого - регулировать развитие коммерческих и ремесленных предприятий и улучшать экономические, социальные и юридические условия их деятельности. Закон распространяется на все виды лицензионной деятельности, в том числе и на франчайзинговую. Doubin Law укрепляет позиции среднего и малого бизнеса и уменьшает его зависимость от крупных

компаний, специализирующихся на продаже бренда, торгового знака, собственного ноу-хау и других объектов интеллектуальной собственности.

Закон регулирует преддоговорные отношения, когда еще не определено: станут ли обе стороны партнерами. Согласно Doubin Law, правообладатель обязан уже на этом этапе предоставить потенциальному франчайзи всю необходимую информацию. Значит, главная цель – защитить интересы лица, приобретающего исключительные права на интеллектуальную собственность. Например, утаивание какой-либо информации до подписания договора международного франчайзинга может сыграть пагубную роль в дальнейшей предпринимательской судьбе пользователя бренда или марки.

Статья 330-3 Коммерческого кодекса (Loi Doubin) гласит, что лицо, предоставляющее за вознаграждение право на использование логотипа, фирменного стиля, торговой марки и т.п., должно до начала исполнения любых взаимных соглашений представить другой стороне специальный документ. В нем излагается честная информация, на основании которой потенциальный партнер будет принимать решения. В этот особый документ включаются сведения о положении лицензиара на рынке, о продолжительности его деятельности и опыте, о сроках действия соглашения (договора), условиях его продления или прекращения, объеме исключительных прав, о возможности передачи франшизы третьим лицам.

Если до начала действия соглашения требуется уплатить какие-либо суммы, то такие обязательства тоже излагаются в письменном виде. Упомянутый документ и текст соглашения (франчайзингового договора) предоставляются минимум за 20 дней до начала исполнения обязательств обеих сторон, а в случае необходимости и до любых денежных выплат. Таким образом, французское законодательство стремится предотвратить злоупотребления со стороны франчайзеров, требуя от них принятия письменных обязательств еще до заключения договора с франчайзи. Особенно это актуально, если последний уже уплатил какие-либо суммы в счет будущих франшизных услуг.

Среди иностранных франчайзеров на рынке Казахстана лидерами стали российские компании, опередившие даже американские корпорации. Максимальное количество сделок прошло в диапазоне \$50-\$150 тыс. за франшизу. В 2012 году партнеров в Казахстане искали 200 зарубежных франчайзеров.

В прошлом году в республике Казахстан было зарегистрировано 50 новых национальных франшиз. Пять из них вышли за рубеж, это: Biba, Zibroo, Happyton, ShBS, Mimioriki. Еще 200 местных компаний рассматривают возможности развития по франчайзингу и создают собственные концепции. 30% готовятся к выходу на рынки других стран.

Согласно прогнозам экспертов, до 2016 года в РК вдвое увеличится количество иностранных брендов и втрое – количество казахстанских франшиз. 10% выйдут за рубеж. По данным из посольств Великобритании, США, Франции, на рынок Казахстана готовится выйти целая «эскадрилья»

брендов. По традиции максимальное количество сделок придется на страны СНГ. Будут заключены соглашения с Китаем.

Крупным международным ритейлерам запретят работать в Индии по франчайзингу. Цель такого запрета увеличить в стране количество магазинов. Иностранным операторам розницы нельзя будет переводить под собственные бренды уже существующие магазины.

Инициатива исходит от Государственного департамента Индии по индустриальной политике и продвижению. 50% инвестиций ритейлеры должны будут тратить на развитие собственной сети. Под франчайзинговый запрет попали только крупные розничные операторы: Walmart, Tesco и Carrefour. В Индии им придется открывать исключительно собственные магазины и управлять ими из своих центральных офисов. [9]

В Государственном департаменте заявили, что любая сумма, потраченная не на управление, а на покупку готовых магазинов, не будет засчитываться. Торговые площади должны создаваться заново.

Сделаем выводы на основании краткого обзора рынка франшиз.

1) Большая часть франчайзинговых предложений созданы на основе популярной и постоянно удовлетворяемой потребности – в пище, в утолении жажды, в безопасном и приличном сокрытии своего тела, в поддержании здоровья.

2) Франчайзинговые предложения, несмотря на то, что их объединяет система франчайзинга, позиционируются на разных аспектах:

а) франшизы, основанные на действии продукта – позиционируются на эксклюзивности – медицинские услуги «Инвитро», система профориентации и тестирования по отпечатку пальца «Инфолайф», Центр молекулярной диагностики CMD, медицинский «DI Центр», франшиза генетических исследований «Мой Ген», первая мобильная автомойка «FastandShina» предоставляющая уникальные составы для сухой мойки автотранспорта и полироли;

б) франшизы, основанные на уникальных бизнес-процессах – позиционируются на комплексном решении относительно поставок, производства, обслуживании потребителя, к ним относятся франшизы «Мясо тут», «KFC», «Макдональдс», Федеральная сеть аптек «Доброта.ру», экспресс-отбеливание в салоне White&Smile, Информационно-справочные услуги в сфере медицины «Справмедика», Центр лечение всех форм зависимостей «Ра-Курс», сети салонов обуви «Вестфалика» и другие. [51], [52], [53]

3) Инновационные разработки составляют примерно треть франчайзинговых предложений. Инновации трудно продвигать на рынке привычных предложений, по данным исследований потребителей–инноваторов, готовых потреблять инновации без оглядки на кого-либо составляет всего тринадцать процентов от общего числа потребителей. [Федько] Строить франчайзинговое предложение только на основе инновации не связав с бизнес-процессами будет возможностью для разорения будущего франчайзи, возможно поэтому так осторожны инноваторы. С другой стороны

каждая франшиза имеет четкое позиционирование и чаще всего оно отстраивается в инновационной составляющей бизнеса.

4). Территориально среди франчайзеров много зарубежных представителей, также часто встречаются питерские, московские, уфимские и часто появляющиеся, казанские франшизы. Франчайзеры из Красноярска встречаются довольно редко. И не только потому, что красноярским бизнесменам нечего продавать. Проблема в том, что франшизу необходимо упаковать, сделать её востребованной, несмотря на то, что в Красноярске находится разработчик таких товарных знаков как «Красноярский хлеб», «Мистер Чисто», «Ростелеком», «Полюс», фирменного стиля КЭФ -2008, программы «Дела», дело дальше разработки фирменного стиля не идёт, никто даже не ставит перед собой таких амбициозных планов. Также для франшизы необходима патентная устойчивость на длительный период, разработка бизнес-процессов, ежегодное обновление пакета франшизы, чтобы его не копировали конкуренты.

5). Достаточно хороший вывод – в этом направлении мало конкурентов среди красноярских бизнесменов, поэтому есть огромный потенциал в разработке франчайзинговых предложений и продвижения франшиз за пределы Красноярского края. На сегодняшний день доподлинно известно о франчайзерах Красноярска – владелец марки «Место РФ» с двумя действующими франшизами и группа «Беллини».

6) Возрос спрос на франчайзинговые предложения от двухсот тысяч рублей и до миллиона, от инвесторов, которые видят в развитии своей франшизы эквивалент финансовой свободы. Эти люди впервые выходят на рынок, поэтому уязвимы перед неблагонадежными франчайзерами. Возможно, требуется создать некую систему, предполагающую не просто передачу прав собственности, но и помощь при поиске помещений, кадров, политики развития.

Таблица 21 - Показатели эффективности внедрения бизнес-платформы для участников

Показатель	Проект внедрения бизнес-платформы для участников
Простая норма прибыли (Учетная доходность) ARR	137,3333333
Срок окупаемости простой PBP	0,83
Срок окупаемости дисконтированный DPBP	1,60
Приведенная чистая стоимость (NPV)	11802,7
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	1323,84
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)	3,5083329
Индекс доходности (PI)	9,52

В зарубежных источниках также ставится вопрос относительно спецификации прав собственности франчайзи и оценке административной функции в сравнении с функцией руководителя организации в выделенном концессиональным договором месте реализации оговоренных прав. В последние десятилетия наметилась тенденция появления сложных франчайзинговых предложений, которые хорошо представлены с точки зрения рекламы франшизы, но не имеющие обоснования по развитию бизнес-модели в условиях высококонкурентного рынка, а в противоположность этому продаваемые франчайзинговые предложения основаны на предположении о гарантированном спросе и завышенных ценах для конечного покупателя. Встречается также огромное число франшиз, программа развития которой не имеет правовой основы для деятельности – товарные знаки и промышленные образцы не зарегистрированы и не имеют охранного режима, предложение франшизы строится не на коммерциализации патента или полезной модели, принадлежащей франчайзеру, а на сервисе продаже сырьевых материалов по заведомо завышенным ценам, ассортиментной матрицей франчайзер вынуждает франчайзи к прямым поставкам, но при оценке конъюнктуры рынка существующие предложения по сырью и материалам чаще удобны и обладают большей ценностью, что нивелирует идею франчайзинга, как возможности снижения риска при выходе на рынок.

В третьей части оценивались перспективы использования проектного подхода в развитии франчайзинга на рынке инноваций, проведено исследование среди производителей инновационных продуктов, включенных в Реестр инновационной продукции Красноярского края, на основе суждений участников исследования и автора создана модель проектной бизнес-платформы для развития франчайзинга инновационных продуктов.

В диссертации остались не рассмотренными вопросы относительно инструментов продвижения франчайзинговых проектов, относительно развития определенных франчайзинговых предложений и стереотипности решений в проектных действиях, относительно использования различных методов управления проектами, относительно развития производителей инновационных продуктов на определенных территориях, оценка рынка потребления российских франшиз и концентрация других представителей на этих рынках, формирование инновационной и франчайзинговых экосистем. Все эти вопросы требуют отдельного детального исследования в дальнейших работах, как в теоретической базе, так и для практического опыта применения в бизнес-деятельности.

Заключение

Работа была подготовлена при взаимодействии со специалистами КРИТБИ (Железногорск), владельцев франшиз, участников Реестра производителей инновационной продукции Красноярского края. Для оценки использовалась статистическая информация сайта Госкомстата, Краскомстата, министерства инновационного развития Красноярского края, других организаций, аналитический материал из средств массовой информации экономической направленности.

Актуальность темы исследования в том, что в инновационной сфере деятельности невозможно стандартизировать процессы, возможно лишь сопровождать партнера по мере того, как реализуется бизнес-модель, как формируются бизнес-процессы, как меняется рынок или технологии, необходимо изменять формат или содержание отношений. Требуется качественно новый подход к разработке франшиз организациями - разработчиками инноваций. Имеющиеся исследования проблем управления проектами франчайзинговой диверсификации и портфелем не дают четких рекомендаций и единых подходов по развитию системы франчайзинга на предприятии.

Цель работы реализована в разработке теоретических положений и методических рекомендаций для управления франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов на основе базовых понятий управления проектами с учетом влияния факторов деловой среды. В работе использован проектный подход в продвижении инноваций с использованием франчайзинговой деятельности. Положения, выносимые на защиту: права экономических агентов франчайзи и франчайзера не защищены при текущем положении дел из-за слабых правовых институтов и сложившегося недоверия на рынке. Проектный подход позволяет формировать необходимые действия для защиты прав собственности обеих сторон, позволяет выстраивать долгосрочные взаимоотношения с обоснованной программой развития. Проектный подход управления франчайзинговой активностью разработчиков инновационных продуктов позволит диверсифицировать проектный портфель команды на среднесрочную перспективу и развивать нематериальные активы на вложения франчайзи.

Список использованных источников:

- 1 Гражданский Кодекс Российской Федерации, принят 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ, в современной редакции. Режим доступа данных: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ Гражданский Кодекс Российской Федерации. Административный регламент № 707 от 30.09.2015 года, утвержденным приказом Министерства экономического развития Российской Федерации по состоянию на 01.02.2018 год.
- 2 Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 сентября 2015 г. № 707. Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по интеллектуальной собственности государственной услуги по государственной регистрации перехода исключительного права на изобретение, полезную модель, промышленный образец, товарный знак, знак обслуживания, наименование места происхождения товара, зарегистрированные топологию интегральной микросхемы, программу для электронных вычислительных машин, базу данных без договора. Режим доступа данных: http://www.rupto.ru/docs/regulations/pr_minek_707
- 3 Постановление Правительства Красноярского края № 212-п «Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения Красноярского края за I квартал 2017 года», дата публикации 20.04.2017, режим доступа данных: <http://www.zakon.krskstate.ru/0/doc/40649>
- 4 Бухгалтерская отчетность организаций. Режим доступа данных: <http://www.gks.ru>
- 5 РМВоК Либерзон В.И., Основы управления проектами. /Либерзон В.И.// М., 1997
- 6 Аборвалова О.Н., к.с.н., dom-hors@mail.ru, Франчайзинг в торговле. /О.Н. Аборвалова// Журнал Социологические науки, Теория и практика общественного развития (2013, № 2)
- 7 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание./ Пер. с англ., под ред. Петрова А.Н. //– СПб.: Питер, 2009с.: ил.;
- 8 Аньшин В. Оценка влияния портфеля проектов на стоимость компании [Текст] / В. Аньшин, Е. Костинская // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 3. - С. 116-124
- 9 Астафьева О.В., Образовательный франчайзинг как направление предпринимательской деятельности экономического вуза., /О.В.Астафьева// Образование и наука, 2010, № 7 (75).
- 10 Богданов В. В. «Управление проектами: корпоративная система – шаг за шагом» /В.В.Богданов// , М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248;
- 11 Боровских О.Н., Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях [Текст] / Боровских О. Н. // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1 (247). - С. 14-22. - Библиогр.: с. 21-22

12 Брялина Г.И., Франчайзинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. /Г.И.Брялина// Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, выпуск 1, 2011 года.

13 Булгаков С. Н. Философия хозяйства / Отв. ред. О. Платонов. //— М.: Институт русской цивилизации, 2009. — 464 с.

14 Динамика изменений по доходам ниже прожиточного минимума среди населения РФ, режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#

15 В Индии запрещают франчайзинг. Режим доступа: <http://kupi-franshizu.ru/news/1873-v-indii-zapreshayut-franchayzing.html>

16 Жан-Ив, Муан. Структура декомпозиции работ: 3D-метод [Текст] / М. Жан-Ив ; пер. А. Исламова // Управление проектами и программами. - 2013. - № 4 (35). - С. 250-270 : 25 ил.

17 Зеленский В.Г. Управление развитием сферы туристских услуг России на основе использования франчайзинга. /В.Г Зеленский// Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00 Москва, 2011 г.

18 Золотов М.М. Франчайзинг как метод корпоративного роста в сфере сервиса. /М.М Золотов// Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00 Москва, 2006г.

19 Иванова Л.Н. Франчайзинг как форма развития предпринимательства в России. / Л.Н. Иванова // Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00 Москва, 2006г.

20 Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами./О.Н. Ильина// Монография./ Москва,2012 - 98с.

21 Ильина О.Н., Курбатов А.Ю., Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации / О.Н.Ильина, А.Ю.Курбатов,// М: 2011 - 228с.

22 Калинин М.В., Франчайзинг как эффективная форма инновационного развития сферы услуг./М.В. Калинин// Труды молодых ученых., Современные проблемы сервиса и туризма, 2011, №3.

23 Калинин М.В., Франчайзинг как эффективная форма инновационного развития сферы услуг., Труды молодых ученых., Современные проблемы сервиса и туризма, 2011, №3.

24 Качканов В.П. Франчайзинг как форма связи крупного и малого бизнеса в сфере торговли./ В.П. Качканов // Дисс.Москва, 2006 г.

25 Корин М.В. Франчайзинг в предпринимательской деятельности./М.В. Корин// Автореферат канд. экон.. наук : 08.05.00., Москва, 2002 г. 36с

26 Коробко А.А., Файзрахманова К.В., Управление финансовыми рисками предприятия. / А.А. Коробко, К.В. Файзрахманова, //Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2017/2340/27331>

- 27 Королева А.И., Оценка влияния финансовых рисков. / А.И. Королева//«Expert Online» 2017, Режим доступа: <http://expert.ru/2017/05/23/prodovolstvie/?ny> , Москва, 11.06.2017
- 28 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер // - СПб.: Питер Ком, 2011 г.. - 946 с;
- 29 Кравченко М.В. Виды финансовых рисков проекта, / М.В. Кравченко // Экономика и предпринимательство, Москва.: Экономика и предпринимательство - №12, часть 1, 2017 г. С.1034-1037.
- 30 Кравченко М.В. Оценка готовности организации к изменениям, / М.В. Кравченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии,.: Киров - Общество с ограниченной ответственностью «Интеллект-бизнес-групп» (Киров), №1 часть 8, 2018, С. 1065-1069
- 31 Кравченко М.В. Теоретическая и эмпирическая база оценки познания основ франчайзинга, / М.В. Кравченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9 ч.6, 2017 - Киров.: Общество с ограниченной ответственностью «Интеллект-бизнес-групп» , С. 52-57.
- 32 Кравченко М.В., Славиловская Т.О., Анализ привлекательности франчайзинговых предложений, / М.В.Кравченко, Т.О. Славиловская//, SWorld, июнь, Научные труды SWorld, г.Одесса, Т.16, № 2 (39), с.28-33, 2015г. 2015г.
- 33 Кравченко М.В., Фещенко Е.С., Франчайзинг, как способ быстрого старта. / М.В. Кравченко, Е.С. Фещенко// Научные труды SWorld, г.Одесса, Т.16, № 2 (39), с.28-33, 2015г.
- 34 Кравченко М.В., Назарова Т.А., Суть проектного управления, /М.В. Кравченко, Т.А.Назарова// Экономика и предпринимательство, Москва.: Редакция журнала Экономика и предпринимательство - №12, часть 1, 2017 г. С.1080-1083.
- 35 Кравченко М.В., Разнова Н.В., Реализация функциональный стратегий маркетинга и управления человеческими ресурсами в развитии франчайзинговой сети. / М.В.Кравченко, Н.В.Разнова,// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9 ч.6, 2017 - Киров: Общество с ограниченной ответственностью «Интеллект-бизнес-групп» - С. 89-95.
- 36 Куренков К.А.. Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг дальней связи в условиях реформирования отрасли. / К.А. Куренков // Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00. Москва, 2009г.
- 37 Макашев М.О. Регулирование организации брендинга в рыночных системах. /М.О. Макашев// Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00, Москва, 2006г.
- 38 Масловский В.П., Управление проектами. Конспект лекций / В.П. Масловский; Сиб.федерал.ун-т – Версия 1.0.- Электрон. Дан. (2 Мб). – Красноярск: ИПК СФУ, 2008.
- 39 Матыцин Д.А. Особенности использования механизма франчайзинга на предприятиях питания./ Д.А. Матыцин //Автореферат. канд.

экон.. наук : 08.05.00, ГОУ ВПО Российская академия наук им.В.Г. Плеханова, Москва, 2003 г. 32с

40 Мониторинг Министерства природных ресурсов и экологии Красноярского края Режим доступа данных: <http://krasecology.ru/> ;

41 Мордарева Ю.А. Управление финансовыми рисками как условие обеспечения финансовой безопасности предприятия./ Ю.А. Мордарева// Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2017/pdf/30515.pdf>

42 Мусин Д.Х. Франчайзинг в рыночных отношениях./ Д.Х. Мусин //Автореферат. канд. экон.. наук : 08.05.00, ГОУ ВПО Московский государственный университет сервиса, Москва, 2006 г. 36с

43 Нагаев С.В., Соотношение понятий «Франчайзинг» и коммерческая концессия» / С.В.Нагаев //, «Бизнес в законе» Юридический журнал, № 5, 2011 г.

44 Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В., Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании / Н.Ю. Нестеренко, Ю.В. Крылова, // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. - №1 (37). Номер статьи: 3704. Дата публикации: 2014-01-28 . Режим доступа: <http://eee-region.ru/article/3704/> ;

45 Нечитайло С.А., Франчайзинг на рынке образовательных услуг региона./ С.А.Нечитайло // Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00, Москва, 2012 г.

46 Обзор франчайзинга в Великобритании. Режим доступа: http://kupi-franshizu.ru/stati/662-franchajzing-velikobritanii_kupit-franshizu-nedorogo-v-anglii_inostrannyj-franchajzing.html;

47 Отчет о задолженности по заработной плате по субъектам Российской Федерации, в размере двух и более месячных фондов оплаты труда на 1 мая 2017 года, выборочные данные (режим доступа данных http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#;

48 Отчет об уровне доходов населения в Сибирском Федеральном округе и успешных субъектах Российской Федерации за 2016 год. Режим доступа данных http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#, данные актуальны на 22.05.2017 год);

49 Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК [Текст] : изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов.// - 2-е изд., испр. - Москва : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. - 208 с. -

50 Панфилов А.В. Франчайзинг как форма развития малого предпринимательства на рынке нефтепродуктов ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»,/ А.В. Панфилов// Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00, Москва, 2006г.

51 Петрова В.,Traveler's Coffee судится с двумя кофейнями Красноярска из-за товарного знака./ Петрова В.,// Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/traveler-s-coffee-suditsya-s-dvumya-kofeynyami-krasnoyarska-iz-za-tovarnogo-znaka-237026915>;

52 Портал о франчайзинге. Режим доступа данных: <http://kupi-franshizu.ru>;

- 53 Портал о франчайзинге. Режим доступа данных: <http://www.franshiza.ru>;
- 54 Портал о франчайзинге. Режим доступа данных: <http://www.profranch.com>;
- 55 Портал о франчайзинге. Режим доступа данных: <http://www.rusfranch.ru>;
- 56 РАН: за три года "утечка мозгов" из РФ выросла в два раза, 24.01.2018 г. Режим доступа: <https://www.newsru.com/russia/30mar2018/utechka.html><https://www.newsru.com/russia/30mar2018/utechka.html>.
- 57 Рейтинг Doing Bussiness 2016. Режим доступа данных: <http://investorschool.ru/rejting-doing-business-2016>;
- 58 Рейтинг Doing Bussiness 2016. Режим доступа данных: <http://investorschool.ru/rejting-doing-business-2017>;
- 59 Рейтинг инвестиционной привлекательности, Режим доступа <http://www.dela.ru/articles/219213/>
- 60 Решение Моды разрушило экономику Индии. Forex Trading портал. Режим доступа: http://www.mt5.com/ru/prime_news/fullview/25968/
- 61 Романова Н.В., Муромское купечество: социокультурный облик в контексте русской культуры, /Н.В.Романова// Издательство «Грамота», № 3 (41) 2014, часть 2, стр.158-160;
- 62 Россия стремительно беднеет. Публикация. Режим доступа данных: <https://www.gazeta.ru/business/2015/06/12/6838965.shtml>;
- 63 Российская Ассоциация франчайзинга. Режим доступа: www.rusfranch.ru/
- 64 Руководство РМВОК. Издание пятое.
- 65 Руководство по проектному менеджменту ГОСТ Р ИСО 21500-2014./ Москва Стандартиформ, 2015 – 17с.
- 66 Рынок труда в 2017 году. Материал опубликован в выпуске «Власть Труда» №32 (18.247) от 25.04.2017. Режим доступа данных: <http://vtruda.ru/obshchestvo/obrazovanie/rynok-truda-v-2017-godu-25-04-2017>;
- 67 Астахов С. Вернул товар – заплати налоги. /С.Астахов// Российская газета от 01.08.2006., Режим доступа: <https://rg.ru/2006/08/01/kazus.html>
- 68 Сайт франшизы «SIBERIA. Режим доступа данных: <https://topfranchise.ru/products/franshiza-ostrovnykh-magazinov-siberia/> ;
- 69 Сайт ювелирного завода «АДАМАС» . Режим доступа данных: <https://www.adamas.ru/> ;
- 70 Сайт организации «Medinsport» Режим доступа данных: [http://medsintes.ru /](http://medsintes.ru/) ;
- 71 Сайт организации «Клиника ИПМ». Режим доступа данных: http://www.ipm-krrsk.ru/about/missiya_i_principi/ ;
- 72 Сайт организации «Мир здоровья » Режим доступа данных: [http://mirzdorov.ru /](http://mirzdorov.ru/) ;
- 73 Сайт организации «Сбербанк». Режим доступа данных: <http://www.sberbank.ru/ru/person> ;

- 74 Сайт организации Bauer. Режим доступа данных: <http://bauer-int.ru>;
- 75 Сайт организации Kosolapki.com Режим доступа данных: <http://kosolapki.com/> ;
- 76 Сайт организации Ортопедического салона «Кладовая здоровья». Режим доступа данных: <http://kladzdor.ru/> ;
- 77 Сайт организации Ортопедического салона Bosikom. Режим доступа данных: <http://salonbosikom.ru/> ;
- 78 Свиткова М.Ю. Франчайзинговые сети международного трансфера нематериальных активов бизнеса. /М.Ю. Свиткова// Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00, Москва, 2006г.
- 79 Сеть мини-маркетов прессы «Хорошие новости». Режим доступа: <http://presshouse.ru/> ;
- 80 Сеть бетонных заводов «БетонБаза». Режим доступа: <http://betonbaza.ru/> ;
- 81 Сеть магазинов «Макдоналдс». Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/>;
- 82 Сеть магазинов «Мясо тут». Режим доступа: <http://meattyt.ru/> /
- 83 Сеть ресторанов «KFC». Режим доступа: <https://www.kfc.ru/> ;
- 84 Сеть салонов красоты «Город красоты». Режим доступа: <http://gorod-krasoti.com/> ;
- 85 Сеть салонов обуви «Вестфалика», Режим доступа: <http://www.westfalika.ru/> ;
- 86 Социальное положение и уровень жизни населения в России, 2015:.. Официальное издание федеральной службы государственной статистики. Стат.сб./Росстат-М., 2015.-311с.;
- 87 Стратегический менеджмент: Учебник/ Под редакцией Петрова А.Н. //– СПб.: Питер, 2008- 496 с.: ил;
- 88 Субъекты Российской Федерации, имеющие просроченную задолженность по заработной плате в размере двух и более месячных фондов оплаты труда на 1 мая 2017 года, выборочные данные Режим доступа данных http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#
- 89 Суворов Д.О. Обеспечение устойчивого развития предприятий малого бизнеса на основе франчайзинга. / Д.О. Суворов //Дисс. канд. экон.. наук : 08.05.00, Москва, 2006г.
- 90 Управление проектами: Учебное пособие/ Н.В.Абрамов, Н.В.Моттовиллов, Н.Д. Наумов.// – Нижневартонск, 2008. -179с
- 91 Федеральная сеть аптек «Доброта.ру», Режим доступа данных: <http://www.dobrota.ru/> ;
- 92 Филиппов Р.И., Место и роль долгоживущих символов в управлении потребительского спроса: франчайзинг. / Р.И.Филиппов//, Социальная политика и социология, № 2, 2009.
- 93 Франция – перспективная страна для развития международного франчайзинга. Режим доступа данных: <http://kupi-franshizu.ru/stati/672->

[franchajzing-vo-francii franchajzing-v-sfere-uslug francuzskij-dogovor-mezhdunarodnogo-franchajzinga.html](http://franchajzing-vo-francii_franchajzing-v-sfere-uslug_francuzskij-dogovor-mezhdunarodnogo-franchajzinga.html)

94 Франчайзинг в Испании: быстрый рост и юридические барьеры. Режим доступа данных: http://kupi-franshizu.ru/stati/675-franchajzing-v-ispanii_franshizy-ispanskih-kompanij_vygodnaja-franshiza-iz-rejtinga.html

95 Франшиза информационно-справочных услуг в сфере медицины «Справмедика» Режим доступа данных: <http://rfranch.ru/node/1605> ;

96 Хабарова Н.Е., Франчайзинг в России как инструмент ускорения инновационного развития. / Н.Е., Хабарова // Научные труды. Институт народохозяйственного прогнозирования РАН. 2008, № 6.

97 Хелдман, Ким. Профессиональное управление проектом. Монография/ Хелдман К.//: пер.с англ. А.В.Шаврин. – 5-е изд.- Москва.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. -728с.

98 Цветков А.В., Процессные и проектные подходы к управлению компаниями. / Цветков А.В.// Режим доступа данных: <http://www.pmssoft.ru>

99 Цели в области устойчивого развития. Портал Организации Объединенных Наций, Режим доступа данных: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

100 Центр лечения всех форм зависимостей «Ра-Курс», Режим доступа данных: <http://ra-kurs-sng.ru/> ;

101 Экспресс-отбеливание «White&Smile» Источник доступа: <http://white-smile.biz>; Режим доступа данных: <http://www.scienceforum.ru/2017/2340/27331>;

102 Коробко А.А., Файзрахманова К.В., Управление финансовыми рисками предприятия. / А.А., Коробко, К.В.,Файзрахманова // Мониторинг Министерства природных ресурсов и экологии Красноярского края Режим доступа данных: <http://krasecology.ru/>

